

yenifikir

ULUSLARARASI AKADEMİK FİKİR ARAŞTIRMA DERGİSİ

International Journal of Academic Research and Ideas

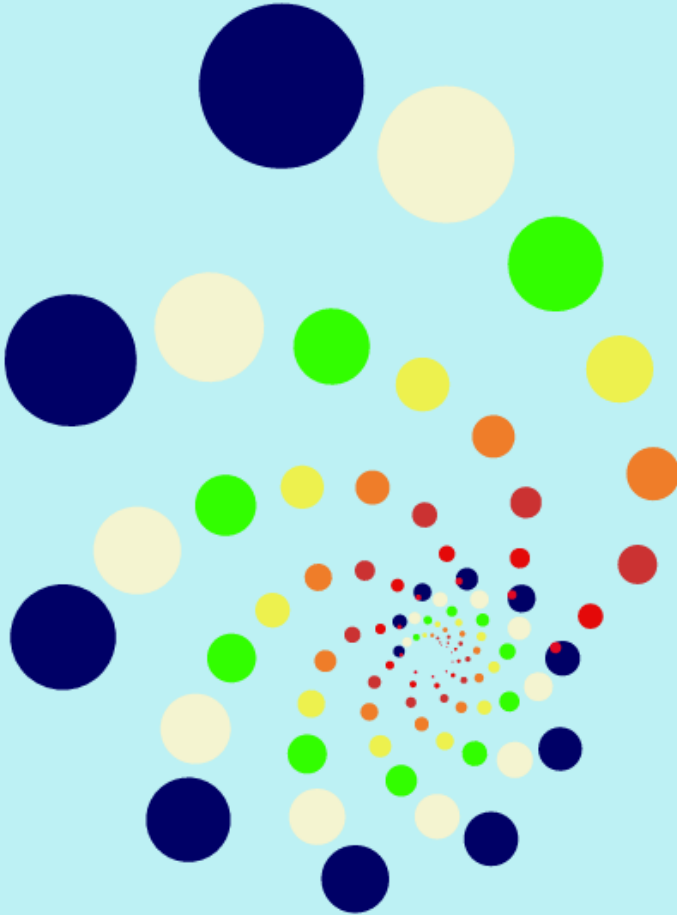
Yıl / Year: 2025

ISSN: 1308-9412

e-ISSN: 2757-7120

Dönem: Sonbahar- Kış / Term: Autumn- Winter

www.yenifikirdergisi.com



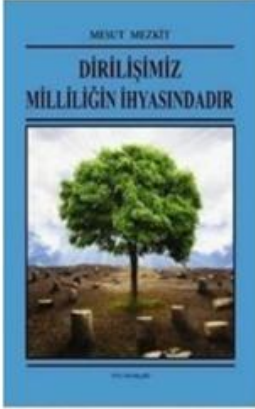
Cilt/Volume: 18

Sayı/Issue: 35

Yeni Fikir Dergisi (YFD) Yayınları



MUHAFAZAKÂR DEĞİŞİM:
TÜRKİYE'NİN GELECEK VİZYONU



DİRİLİŞİMİZ MİLLİLİĞİN
İHYASINDADIR;

YENİ BİR MUŞTUNUN
HABERCİSİ



"NEO-CON"İZMİN
EMPERYALİST FİKRİ



yenifikir

ULUSLARARASI AKADEMİK FİKİR ARAŞTIRMA DERGİSİ
International Journal of Academic Research and Ideas
Since 2009

Yıl: 2025 Dönem: Sonbahar-Kış

Cilt: 18 Sayı: 35

Kuruluş Tarihi: 26 Nisan 2009

Bahar-Yaz ve Güz-Kış dönemi olmak üzere yılda iki
defa yayınlanır.
(28 Aralık-28 Temmuz)

İdari Kurul / Administrative Board

Yeni Fikir Stratejik Araştırmalar Merkezi
(Yeni Fikir SAM) adına;
On behalf of Yeni Fikir Strategic Research Center
(Yeni Fikir SAM);

Sahibi / Owner
Dr. Mesut MEZKİT

Yazı İşleri Müdürü / Chief Clerk
Gönül ŞAHİN MEZKİT

Grafik-Tasarım / Graph Design By
Rabia ÇAKI

Year: 2025 Term: Autumn-Winter

Volume:18 Issue: 35

The Date of Foundation: 26 April 2009

As Spring-Summer and Fall-Winter terms, Publishing
twice a year
(28th December-28th July)

Akademik Kurul / Academic Board

Baş Editör / Editor in Chief
Dr. Mesut MEZKİT

Yardımcı Editörler / Associate Editors
Doç.Dr. Mustafa BAYHAN
Dr. Öğr. Üyesi Nezahat BELEN

BASKI / PRESSED BY: Detay Fotokopi Zafer Mahallesi 127 Sokak No:2/B AYDIN Tel: 0 256 215 37 30

REKLAM VE İLETİŞİM ADRESİ / COMMUNICATION

www.yenifikirdergisi.com / www.yenifikirdergisi.com/yfsam / yenifikirjournal@gmail.com

ISSN: 1308-9412 E-ISSN: 2757-7120

AKADEMİK KURUL

BAŞ EDITÖR

Dr. Mesut MEZKİT, mesutmezkit@gmail.com

ALAN EDITÖRLERİ

Doç. Dr. Mustafa BAYHAN Pamukkale Üniversitesi, mbayhan@pau.edu.tr
Doç. Dr. İsmail ŞİMŞEK Pamukkale Üniversitesi, isimsek@pau.edu.tr
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÜNLÜ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, unlu100@gmail.com
Dr. Öğr. Üyesi Erbil CÖMERTLER AKTUĞ Pamukkale Üniversitesi, ecaktug@pau.edu.tr
Dr. Öğr. Üyesi Nezahat BELEN Pamukkale Üniversitesi, nbelen@pau.edu.tr

DİL EDITÖRÜ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÜNLÜ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, unlu100@gmail.com

SEKRETERYA

Gönül ŞAHİN MEZKİT, g.feriha@hotmail.com

YAYIN KURULU

Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN (Pamukkale Üniversitesi)
Prof. Dr. Akif FARZALİYEV (St. Petersburg Devlet Üniversitesi)
Prof. Dr. Mesiaga Mehmedî AHMED (Azerbaycan Bilimler Akademisi)
Prof. Dr. Jha AVDHESH, CVM (Charutar Vidya Mandal) Üniversitesi, Hindistan
Doç. Dr. Mustafa BAYHAN (Pamukkale Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÜNLÜ (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Azamat MAKSÜDÜNOV, Kırgızistan - Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Dr. Öğr. Üyesi Nezahat BELEN (Pamukkale Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Ramazan Kemal HAYKIRAN (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)
Dr. Hans WERNER SCHMIDT (Goethe Enstitüsü)

ACADEMIC BOARD

EDITOR IN CHIEF

Dr. Mesut MEZKİT, mesutmezkit@gmail.com

FIELD EDITORS

Assoc.Prof.Dr. Mustafa BAYHAN Pamukkale University mbayhan@pau.edu.tr
Assoc.Prof.Dr. İsmail ŞİMŞEK Pamukkale University, isimsek@pau.edu.tr
Asist.Prof.Dr. Ahmet ÜNLÜ Aydın Adnan Menderes University, unlu100@gmail.com
Asist.Prof.Dr. Erbil CÖMERTLER AKTUĞ Pamukkale University, ecaktug@pau.edu.tr
Asist.Prof.Dr. Nezahat BELEN Pamukkale University, nbelen@pau.edu.tr

LANGUAGE EDITOR

Asist.Prof.Dr. Ahmet ÜNLÜ Aydın Adnan Menderes University, unlu100@gmail.com

SECRETARIAT

Gönül ŞAHİN MEZKİT, g.feriha@hotmail.com

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN (Pamukkale University)
Prof. Dr. Akif FARZALİYEV (St. Petersburg University)
Prof. Dr. Mesiaga Mehmedî AHMED (Azerbaijan Scientific Academy)
Prof. Dr. Jha AVDESH, CVM (Charutar Vidya Mandal) University, India
Assoc.Prof.Dr. Mustafa BAYHAN (Pamukkale University)
Asist.Prof.Dr. Ahmet ÜNLÜ (Aydın Adnan Menderes University)
Assist. Prof. Dr. Azamat MAKSUDUNOV, Kyrgyz Turkish Manas University, Kyrgyzstan
Asist.Prof.Dr. Nezahat BELEN (Pamukkale University)
Asist.Prof.Dr. Ramazan Kemal HAYKIRAN (Aydın Adnan Menderes University)
Dr. Hans WERNER SCHMIDT (Goethe Institute)

DANIŞMA KURULU

1. Prof.Dr. Abdullah İLGAZİ ----- (Dumlupınar Üniversitesi)
2. Prof.Dr. Ahmet NAHMEDOV ----- (Adnan Menderes Üniversitesi)
3. Prof.Dr. Akif FARZALİYEV ----- (St. Petersburg Devlet Üniversitesi)
4. Prof.Dr. Ali TAŞ ----- (Kırkkale Üniversitesi)
5. Prof.Dr. Ayşe İRMIŞ ----- (Pamukkale Üniversitesi)
6. Prof.Dr. Ayşe ÜSTÜN ----- (Sakarya Üniversitesi)
7. Prof.Dr. Duran NEMUTLU ----- (Emekli Öğretim Görevlisi)
8. Prof.Dr. Fatima MATOS ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / Üniversitesi)
9. Prof.Dr. Fatima OUTEIRINHO ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / Üniversitesi)
10. Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU ----- (Pamukkale Üniversitesi)
11. Prof.Dr. Hilmi DEMİRKAYA ----- (Akdeniz Üniversitesi)
12. Prof.Dr. Hüsamettin İNAÇ ----- (Dumlupınar Üniversitesi)
13. Prof.Dr. Hüseyin ÜREten ----- (Adnan Menderes Üniversitesi)
14. Prof.Dr. İsmail TOSUN ----- (Süleyman Demirel Üniversitesi)
15. Prof.Dr. Maria DE FATIMA MORINHO ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / Üniversitesi)
16. Prof.Dr. Maria DO NOSCIMENTO ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / Üniversitesi)
17. Prof.Dr. Mehmet KARAYAMAN ----- (Uşak Üniversitesi)
18. Prof.Dr. Mehmet MARANGOZ ----- (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
19. Prof.Dr. Mesiğa Mehmedî AHMED ----- (Azerbaycan Bilimler Akademisi)
20. Prof.Dr. Salih TUĞ ----- (Emekli Öğretim Görevlisi)
21. Prof.Dr. Sebahat KÖK ----- (Pamukkale Üniversitesi)
22. Prof.Dr. Süleyman İNAN ----- (Pamukkale Üniversitesi)
23. Prof.Dr. Süleyman KIZILTOPRAK ----- (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi)
24. Prof.Dr. Şaban ORTAK ----- (Aydın Kocatepe Üniversitesi)
25. Prof.Dr. Turgay UZUN ----- (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
26. Prof.Dr. Zulmira SAUTOS ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / Üniversitesi)
27. Doç.Dr. Arzu GÜRDOĞAN ----- (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
28. Doç.Dr. Cihan ÖZGÜN ----- (Ege Üniversitesi)
29. Doç.Dr. Ercan UYANIK ----- (Dokuz Eylül Üniversitesi)
30. Doç.Dr. Filiz ÇOLAK ----- (Uşak Üniversitesi)
31. Doç.Dr. Mustafa BIYIKLI ----- (Dumlupınar Üniversitesi)
32. Doç.Dr. Ozan KAYA ----- (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
33. Dr. Halil İbrahim HAKSEVER ----- (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)
34. Dr. Hans WERNER SCHMIDT ----- (Goethe Enstitüsü)
35. Dr. Hicabi ARSLAN ----- (Adnan Menderes Üniversitesi)
36. Dr. Mehmet BAŞARAN ----- (Adnan Menderes Üniversitesi)
37. Dr. Mustafa ASLAN ----- (Sakarya Üniversitesi)
38. Dr. Şeyma Gün EROĞLU ----- (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
39. Dr. Hans WERNER SCHMIDT ----- (Goethe Enstitüsü)

(Ünvan ve isim sırasına göre yazılmıştır)

ADVISORY BOARD

1. Prof.Dr. Abdullah ILGAZI ----- (Dumlupinar University)
2. Prof.Dr. Ahmet NAHMEDOV ----- (Aydın Adnan Menderes University)
3. Prof.Dr. Akif FARZALIYEV ----- (St.Petersburg University)
4. Prof.Dr. Ali TAS ----- (Kirikkale University)
5. Prof.Dr. Ayse IRMIS ----- (Pamukkale University)
6. Prof.Dr. Ayse USTUN ----- (Sakarya University)
7. Prof.Dr. Duran NEMUTLU ----- (Retired Lecturer)
8. Prof.Dr. Fatima MATOS ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / University)
9. Prof.Dr. Fatima OUTEIRINHO ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto/ University)
10. Prof.Dr. Feyzullah EROGLU ----- (Pamukkale University)
11. Prof.Dr. Hilmi DEMIRKAYA ----- (Akdeniz University)
12. Prof.Dr. Husamettin INAC ----- (Dumlupinar University)
13. Prof.Dr. Huseyin URETEN ----- (Aydın Adnan Menderes University)
14. Prof.Dr. Ismail TOSUN ----- (Suleyman Demirel University)
15. Prof.Dr. Maria DE FATIMA MORINHO ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / University)
16. Prof.Dr. Maria DO NOSCIMENTO ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / University)
17. Prof.Dr. Mehmet KARAYAMAN ----- (Usak University)
18. Prof.Dr. Mehmet MARANGOZ ----- (Mugla Sitki Kocman University)
19. Prof.Dr. Mesiaga Mehmeddi AHMED ----- (Azerbaijan Scientific Academy)
20. Prof.Dr. Saban ORTAK ----- (Afyon Kocatepe University)
21. Prof.Dr. Salih TUG ----- (Retired Lecturer)
22. Prof.Dr. Sebahat KOK ----- (Pamukkale University)
23. Prof.Dr. Suleyman INAN ----- (Pamukkale University)
24. Prof.Dr. Suleyman KIZILTOPRAK ----- (Mimar Sinan Guzel Sanatlar University)
25. Prof.Dr. Turgay UZUN ----- (Mugla Sitki Kocman University)
26. Prof.Dr. Zulmira SAUTOS ----- (Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto / University)
27. Assoc.Prof.Dr. Arzu GURDOGAN ----- (Mugla Sitki Kocman University)
28. Assoc.Prof.Dr. Cihan OZGUN ----- (Ege University)
29. Assoc.Prof.Dr. Ercan UYANIK ----- (Dokuz Eylul University)
30. Assoc.Prof.Dr. Filiz COLAK ----- (Usak University)
31. Assoc.Prof.Dr. Mustafa BIYIKLI ----- (Dumlupinar University)
32. Assoc.Prof.Dr. Ozan KAYA ----- (Mugla Sitki Kocman University)
33. Dr. Halil Ibrahim HAKSEVER ----- (Ondokuz Mayıs University)
34. Dr. Hans WERNER SCHMIDT ----- (Goethe Institute)
35. Dr. Hicabi ARSLAN ----- (Aydın Adnan Menderes University)
36. Dr. Mehmet BASARAN ----- (Aydın Adnan Menderes University)
37. Dr. Mustafa ASLAN ----- (Sakarya University)
38. Dr. Seyma Gun EROGLU ----- (Mugla Sitki Kocman University)
39. Dr. Hans WERNER SCHMIDT ----- (Goethe Institute)

(It has written in order of title and name.)

ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI

1. Yeni Fikir Dergisi, sosyal bilimler alanında iki dilde (Türkçe ve İngilizce) yayın yapan, uluslararası hakemli bir dergidir.
2. Yeni Fikir Dergisinin bütün yayın hakları Yeni Fikir Dergisi'ne aittir ve www.yenifikirdergisi.com adresinde yayınlanır.
3. Yeni Fikir Dergisi, basılı olarak da yayınlanır.
4. Yeni Fikir dergisi'ne yayınlanmak üzere gönderilen çalışmalar, en az iki hakeme (değerlendiriciye) olmak üzere, çift-körleme hakemlik sürecinden geçerek uygun bulunması halinde yayınlanır. Çift-körleme hakemlik süreci, makale yazar(lar)ının ve hakemlerin kimliklerinin birbirlerinden gizlenerek yapılan bir yöntemle incelenmesi temeline dayanır.
5. Hakemlerimizin değerlendirmelerini "Yeni Fikir Dergisi Hakem Değerlendirme Formu Şablonu'na" uygun olarak oluşturması gerekmektedir.
6. Makalelerin Yeni Fikir Dergisine başvuru formu doldurularak gönderilmesi, yayımı için başvuru anlamını taşır ve makalelerin tüm hakları Dergiye geçmiş sayılır.
7. Makalelerin yayımlanabilmesi için daha önce bir başka yayın organında yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere kabul edilmemiş olması gerekir. Daha önce bildiri şeklinde sunulmuş olan çalışmaların değerlendirme sürecine kabul edilebilmesi için; çalışmanın daha önce bildiri olarak sunulduğunun ve genişletilmiş-gözden geçirilmiş olduğunun makale içerisinde belirtilmesi gerekmektedir.
8. Yeni Fikir dergisi yılda en az 2 defa çıkarılır. Çıkarılan 2 sayı dışında özel sayı olarak da yayın yapılabilir.
9. Yazarların Turnitin, iThenticate vb. platformlardan benzerlik (intihal) raporunu kendileri oluşturarak başvuru formuna eklemeleri gerekmektedir. Benzerlik oranı %20'nin üzerinde olan makaleler hakem süreci başlatılmaksızın reddedilmektedir.
10. Yazarların, yayın için gönderdikleri yazının daha önce bir başka yayın organında yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere kabul edilmemiş olduğuna dair beyanını içeren "Telif Hakkı Formu"nu imzalayarak göndermeleri gerekir.
11. Çeviri ve inceleme yükümlülükleri ile hakem heyetine gönderilecek yazıların yükümlülükleri yazara aittir.
12. Makaleler yazarların talebi doğrultusunda Türkçe ve İngilizce dışında farklı dillerde de yayımlanabilecektir. (Rusça-Fransızca-Arapça-İspanyolca-İtalyanca vb. gibi) Akademik yazıların dışında seviyeli yorum, görüş, tartışmalara da yer verilecektir.
13. Yazıların sorumluluğu yazarlarına, reklamların sorumluluğu da reklam verenlere aittir.
14. Derginin ve yazarın ismi kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.
15. Akademik çalışmalarla ilgili, hakemlerin verdiği olumlu ya da olumsuz görüş, çalışmanın yazarına bildirilir; gerekli düzeltmeler istenebilir.
16. Yeni Fikir dergisine gönderilen çalışmaların düzeltme vb. amaçlar ile yazar tarafından cevaplanma süresi 15 gündür. Bu zaman içerisinde cevap verilmeyen çalışmalar kapsam dışı bırakılmaktadır.
17. Yeni Fikir dergisinde yayımlanacak polemik konusu olan çalışmalarda en fazla 2 kez cevap yazma hakkı tanınır.

ETHICAL PRINCIPLES AND PUBLICATION POLICY

1. Yeni Fikir Journal is an international refereed journal that publishes in two languages (Turkish and English) in the field of social sciences.
2. All publishing rights of Yeni Fikir Journal belong to Yeni Fikir Journal and it is published at www.yenifikirdergisi.com.
3. The Journal of Yeni Fikir is also published in print.
4. Studies submitted to Yeni Fikir journal to be published are published to at least two referees (to the evaluator), if they are found appropriate by going through a double-blind refereeing process. The double-blind refereeing process is based on examining the identities of the author (s) and referees in a way that is done in disguise from each other.
5. Our referees are required to make their evaluations in accordance with the "Yeni Fikir Journal Evaluation Form Template for Referees".
6. Submitting the articles to Yeni Fikir Journal by filling the application form means an application for publication and all rights of the articles are deemed to have been transferred to the Journal.
7. In order for articles to be published, they must not have been previously published in another publication or accepted for publication. In order for the studies previously presented as a paper to be accepted into the evaluation process; It should be stated in the article that the study was presented as a paper before and that it was expanded-revised.
8. The Journal of Yeni Fikir is published at least twice a year. Apart from the 2 issues issued, it can be published as a special issue.
9. Authors' Turnitin, iThenticate etc. They must create the similarity (plagiarism) report from the platforms and add it to the application form. Articles with a similarity rate of over 20% are rejected without initiating the referee process.
10. Authors are required to sign and send the "Copyright Form", which includes the statement that the article submitted for publication has not been published in another publication or has not been accepted for publication.
11. The translation and review obligations and the obligations of the articles to be sent to the arbitration committee belong to the author.
12. Articles can be published in languages other than Turkish and English, upon request of the authors. (Such as Russian-French-Arabic-Spanish-Italian etc.) Discreet comments, opinions, discussions will be included in addition to academic articles.
13. The responsibility of the articles belongs to the authors and the responsibility of the advertisements belongs to the advertisers.
14. Quotations can be made by indicating the name of the journal and the author.
15. The positive or negative opinions of the referees regarding academic studies are notified to the author of the study; necessary corrections may be requested.
16. Correction etc. of the works sent to Yeni Fikir journal. Reply by the author with the purposes is 15 days. Studies that are not answered within this time are excluded from the scope.
17. In the studies with polemic subject to be published in Yeni Fikir journal, the right to reply at most 2 times is given.

MAKALE YAZIM KURALLARI

1. Dergiye gönderilen yazıların dergi kurallarına göre düzenlenmesi zorunludur. Dergi editörlüğü, yazım kurallarına uymayan yazıları yayınlamayabilir veya düzeltmek üzere yazara iade edebilir.
2. Makalede aşağıdaki bilgiler bulunmalıdır:
a-Türkçe başlık, b- İngilizce başlık, c-Özet, d-Anahtar Kelimeler, e- Abstract, f-Keywords, g-Dipnot, g-Kaynakça
3. Makaleler web sitesinden ve başvuru formundan ulaşılabilen "Makale Yazım Şablonu"(.docx) kullanılarak yazılmalıdır. Bu şablonun kapak sayfasında yer alan yazar bilgileri ve makale başlığı alanları yazar tarafından doldurulmalıdır. Kapak sayfasında yer alan cilt/sayı/geliş tarihi/kabul tarihi/yayın tarihi/atf bilgisi ve taranan intihal programına ilişkin açıklama kısmı editörlük tarafından düzenlenecektir. Makale yazım şablonuna ilişkin oluşturulan ayrıntılı kurallar aşağıda listelenmiştir.
4. Yazılar A4 boyutundaki kâğıdın sayfanın solundan ve üstünden 2 cm, sağından ve altından 2 cm boşluk bırakılarak, tek satır aralıklı, 9 punto ve Palatino Linotype harf karakteri kullanılarak yazılmalıdır. Makalenin Kapak sayfası, Öz/Abstract sayfası ve Ek Bilgiler/Appendix sayfası Tek sütun düzeninde Giriş başlığından itibaren başlayan makalenin ana metnini içeren tüm sayfalar iki sütuna ayrılmış düzende olmalıdır. İki sütun arasındaki boşluk 1cm ve her bir sütun genişliği 8 cm olmalıdır. Sayfa numaraları çift sayfalarda sol alt köşeye, tek sayfalarda ise sağ alt köşeye eklenmelidir. Çalışmanın tamamı, özet ve kaynakçayla beraber toplamda 25 sayfayı geçmemelidir. Yazılar düzgi, düzeltme ve baskı işlerinin kolaylığını sağlamak için bilgisayarlarda yaygın olarak kullanılan yazım programı ile (Word) yazılmalıdır.
5. İlk başlık metnin yazıldığı dilde, 12 punto, baş harfleri büyük olacak şekilde, ortalanarak ve koyu yazılmalıdır. İkinci başlık diğer dilde 12 punto, baş harfleri büyük olacak şekilde, ortalanarak, koyu ve italik yazılmalıdır.
6. Bir kongre bilgi şöleni ve toplantıda sunulmuş veya tez olarak kabul edilmiş çalışmalar, yayın kurulu tarafından uygun görülmesi durumunda, tarih ve yer bildirmek şartı ile yayımlanabilir. Bu konudaki her türlü sorumluluk yazarlara ait olmakla birlikte İngilizce ve Türkçe başlıklara " " karakteri ile dipnot eklenerek ilgili yazının bildiriden/kongreden/tez çalışmasından derlendiği belirtilmelidir.
7. Atf sisteminde aşağıda gösterilen iki sistemden biri tercih edilmelidir: Atıflar American Psychological Association 6th Edition (APA) uluslararası standart baz alınarak yapılmalıdır.
 - a. Metin Altı Dipnot Sistemi: Dipnotlar Palatino Linotype yazı karakteri ile 8 punto olarak yazılmalıdır. Dipnot verilirken Öz Abstract sayfası dışındaki tüm dipnotlar 1, 2, 3 olarak numaralandırılmalıdır. Dipnotlarda tek satır aralığı kullanılmalıdır.
 - b. Metin İçi Kaynak Gösterimi: Metin içi kaynak gösterme cümle içi veya cümle sonunda [Yazar(lar)ın Soyad(lar)ı, Yıl: Sayfa No] sırasına göre yapılmalıdır. Alıntı yapılan eserin yazar(lar)ının yalnız soyad(lar)ı (ilk harfi büyük, diğerleri küçük harf olarak), eserin yayın yılı ve kullanılan dipnotun sayfa numarası yazılmalıdır.
8. Özetle çalışmanın amacı, içeriği ve sonuçları hakkında kısa açıklayıcı bilgiler bulunmalıdır. Özetin altındaki anahtar kelimeler; en az 3, en çok 7 kelime olarak verilmelidir. Çalışma Türkçe ise Türkçe anahtar kelimelerin altına, İngilizce başlık, İngilizce özet ve anahtar kelimeler yazılmalıdır. Eğer çalışma yabancı dille yazılmışsa, ikinci başlık Türkçe olmalı ve Türkçe özet ve anahtar kelimeler yer almalıdır. Makalenin hem yazım dilindeki özeti hem de Türkçe özeti 250 kelimeyi aşmamalıdır. Özetler 9 punto ve tek satır aralığıyla yazılmalıdır.
9. Çalışmalar yazım planı doğrultusunda bölüm ve alt bölüm başlıkları olarak girinti olmadan yazılmalı ve çalışma ana başlık ve alt başlıklar, gerekli görülmese durumunda 1.- 1.1.- 1.1.2.-1.1.2.1.- 1.3.- 1.4. şeklinde beş dereceye kadar numaralandırılabilir. Birinci derece başlıklar koyu olarak bütün kelimelerin harfleri büyük olacak şekilde yazılmalıdır. Diğer düzeydeki başlıkların bütün kelimelerinin ilk harfleri büyük, diğer harfler ise küçük olacak şekilde, kalın olarak yazılmalıdır. Yazılarda paragraf başlarında 1 cm girinti bırakılmalı, başlık paragraf aralığı önce 6 cm, sonra 0 cm olarak ayarlanmalıdır. Normal paragraf aralıkları da önce 6 nk, sonra 6 nk şeklinde oluşturulmalıdır. Özet/Abstract kısmı hariç, gövde metninde, bütün başlıklar 10 punto olarak ayarlanmalıdır.
10. Makalelerde Giriş'in altına (1.1. vb. gibi) alt başlık açılmamalıdır. Yeni açılan başlık birinci dereceden bir başka başlık (2. gibi) olmak zorundadır.
11. Tablo ve şekillerdeki yazılar, 8 veya 9 punto olarak seçilebilir ve tek satır aralığında olmalıdır. Tablo ve şekil başlıkları koyu yazılmalıdır. Tablo ve şekillerin sayfa ve sütun kenarlarının dışına taşmaması sağlanmalıdır. İki sütun düzenindeki sayfalarda tek bir sütuna sığmayacak büyüklükte olan Tablo ve Şekiller Ek Bilgiler/Appendix bölümünde verilmelidir. Tablo numaralandırılmalı ve tablonun başlığı, içeriğini anlatacak şekilde yazılmalı ve tablonun alt tarafında verilmelidir. (Tablo 1: İşçilerin kararlara katılma düzeyleri). Tablo başlığı ikinci satıra sarkıyor ise ikinci satır tablo numarası hizaından sonra başlamalıdır. Tablo eğer başka bir çalışmadan aktarılmış ise ayrıca tablonun altına, alıntı yapılan kaynak gösterilmelidir. Kaynak verilirken Kaynak: Yazarın Soyadı, kaynağın basım tarihi: Tablonun kaynağtan alındığı sayfa sayısı ya da sayfa aralığı (Kaynak: Solak, 2006: 25-26) biçiminde verilmelidir. Tablo sadece yatay ve dikey çizgiler kullanılarak oluşturulmalıdır. Şekiller numaralandırılmalı, başlıklar da şeklin içeriğini anlatacak şekilde yazılmalı ve şeklin altında yer almalıdır. (Şekil 1: Gelirin yıllara göre dağılımı). Eğer şekil başka bir kaynağtan aktarıldıysa, şekil açıklamasının altına kaynakla ilgili bilgi verilmelidir. (Kaynak Solak, 2006: 12).

MAKALE YAZIM KURALLARI

Tablonun kendisi ortalımalıdır. Ayrıca tablo ve şekiller, word veya excel formatında hazırlanmalıdır. Fotoğraf şeklinde gönderilmemelidir.

12. Yazılarda, örneklerde gösterildiği gibi kısaltmalar kullanılmak kaydıyla metin içi ya da sayfa altı dipnot şekillerinden birisi tercih edilmelidir. Yazım birliği olması açısından yazar hangi dipnot şeklini seçerse devamında da seçtiği dipnot şeklini kullanmak zorundadır. Metin içi kaynak göstermede, açıklama dipnotları sayfa altında verilebilir. Doğrudan alıntılar 3 cümleyi geçerse blok halinde verilmelidir. 3 cümleyi geçmez ise Tırnak içinde ve italik olarak verilmelidir.
13. Kaynakçada kaynağın yazarının önce soyadı, sonra isminin sadece baş harfleri (büyük harflerle) yazılmalıdır. Kaynaklar soyadların baş harfleri dikkate alınmak kaydıyla alfabetik olarak sıralanmalı ve başka herhangi bir numaralandırma yapılmamalıdır. Eğer kaynağın künyesi ikinci satıra taşıyorsa ikinci satıra 1.00 cm içerden başlanmalıdır. Kaynak gösterimi aşağıdaki örnekler göre American Psychological Association 6th Edition (APA) uluslararası standart baz alınarak hazırlanmalıdır. Kaynakçada gösterilen kaynaklar dipnotta, dipnotta gösterilen kaynaklar da kaynakçada da yer almalıdır.
14. Kaynaklar sıralanırken makale, kitap vs. ayrımı yapılmadan alfabetik sıraya göre hepsi bir arada yazılmalıdır. Ancak kitap, tez ve makalelerin dışında kalan arşiv belgesi, gazete makalesi, tutanaklar vb. kaynaklar ayrı bir başlık altında sıralanabilir.
15. Yukarıda belirtilmeyen kaynakların yazım şekli, ulusal ve uluslararası (APA vb.) formata uygun olmak kaydıyla editör tarafından belirlenir. Özgün materyaller kaynak olarak gösterilebilir.
16. Ek Bilgiler/Appendix ana metin içerisinde yer almaları hâlinde konuyu dağıtıcı veya okumada sürekliliği engelleyici niteliğindeki ve dipnot olarak verilemeyecek kadar uzun açıklamalar (bir formülün elde edilme aşamaları, geniş kapsamlı ve ayrıntılı deney verileri, katlanmış olarak verilmesi gereken çok büyük boyutlu haritalar, tablolar, örnek hesaplamalar ve bilgisayar programları gibi) bu bölümde verilmelidir. Eklerin her biri için uygun bir başlık seçilmeli ve bunlar, sunuş sırasına göre "Ek-1, Ek-2, ..." şeklinde, her biri ayrı bir sayfadan başlayacak şekilde sunulmalıdır.
17. Gönderilecek fotoğraflar, 300 dpi'dan aşağı olmamalı ve jpg/jpeg formatında gönderilmelidir.

İNDEKSLER

- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı
- Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi
- Asos Sosyal Bilimler İndeksi
- Araştırmacı Bilimsel Yayın İndeksi
- Advanced Science Index
- CiteFactor Academic Scientific Index



TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI
DEVLET ARŞİVLERİ BAŞKANLIĞI



ASOS
indeks



CiteFactor
Academic Scientific Journals



ADVANCED SCIENCE INDEX

yenifikir

INFORMATION FOR AUTHORS AND EDITORIAL

1. The articles sent to the journal must be arranged according to the journal rules. The journal editor may not publish articles that do not comply with the spelling rules or may return them to the author for correction.
2. The article should contain the following information:
a-Turkish title, b- English title, c-Abstract, d-Keywords, e- Öz, f-Anahtar Kelimeler, g-Footnote, g-Bibliography
3. Articles should be written using the "Article Writing Template" (.docx), which can be accessed from the website and application form. Author information and article title fields on the cover page of this template must be filled by the author. The volume / issue / arrival date / date of acceptance / publication date / citation information and the explanation about the scanned plagiarism program on the cover page will be edited by the editor. Detailed rules for the article writing template are listed below.
4. Manuscripts should be written on A4 size paper, leaving 2 cm margins from the left and top of the page and 2 cm from the right and bottom of the page, with a single line spacing, using 9 pt and Palatino Linotype. The cover page of the article, the Abstract page and the Appendix page should be in a single column layout, and all pages containing the main text of the article starting from the Introduction title should be divided into two columns. The gap between the two columns should be 1 cm and each column width should be 8 cm. Page numbers should be added to the lower left corner for even pages and to the lower right corner for odd pages. The entire study should not exceed 25 pages in total, including abstract and bibliography. Manuscripts should be written using a spelling program (Word) commonly used on computers to facilitate typesetting, proofreading and printing.
5. The first title should be written in the language in which the text was written, in 12 pt., Capitalized initials, centered and bold. The second title should be written in 12 pt, capital letters, centered, bold and italic in the other language.
6. Studies presented at a congress information feast and meeting or accepted as thesis may be published, if deemed appropriate by the editorial board, provided that the date and place are declared. Although all responsibilities in this matter belong to the authors, it should be stated that the relevant article was compiled from the paper / congress / thesis by adding a footnote with the character " * " to the English and Turkish titles.
7. In the citation system, one of the following two systems should be preferred: Citations should be made on the basis of the American Psychological Association 6th Edition (APA) international standard.
 - a. Undertext Footnote System: Footnotes should be written in 8 pt. With Palatino Linotype font. While giving footnotes, all footnotes except the Abstract page should be numbered 1, 2, 3. Single line spacing should be used in footnotes.
 - b. In-Text Citation: In-text reference should be made in the sentence or at the end of the sentence in the order of [Author (s) 'Surname (s), Year: Page Number]. Only the surname (s) of the author (s) of the cited work (first letter in capital, others in lower case), the publication year of the work and the page number of the footnote used should be written.
8. The abstract should contain brief descriptive information about the purpose, content and results of the study. Keywords below the summary; It should be given in minimum 3 and maximum 7 words. If the study is in Turkish, the English title, English summary and keywords should be written under the Turkish keywords. If the study is written in a foreign language, the second title should be in Turkish and there should be Turkish abstract and keywords. Both the summary and the Turkish summary of the article should not exceed 250 words. Abstracts should be written in 9 font size and single line spacing.
9. Studies should be written as section and sub-section titles in line with the writing plan without indent, and the main title and sub-headings of the study, if deemed necessary 1.- 1.1.- 1.1.2.-1.1.2.1.- 1.3.- 1.4. It can be numbered up to five degrees. First degree titles should be written in bold, with the letters of all words in capital. The first letters of all the words of the titles at the other level should be written in capital and the other letters should be in lowercase, in bold. In the articles, there should be 1 cm indent at the beginning of the paragraph, the heading paragraph spacing should be set first 6 cm, then 0 cm. Normal paragraph spacing should be created as 6 pt first, then 6 pt. Except for the Abstract / Abstract part, all headings in the body text should be set to 10 points.
10. Articles should not include a subtitle (such as 1.1 etc.) under the Introduction. The newly opened title must be another title of the first degree (like 2nd).
11. Texts in tables and figures can be selected in 8 or 9 font size and should be in single line spacing. Table and figure titles should be written in bold. It should be ensured that tables and figures do not extend beyond the page and column edges. Tables and Figures that are not large enough to fit in a single column on pages with two column layouts should be given in the Appendix section. The table should be numbered, and the title of the table should be written to describe its content and should be given at the bottom of the table. (Table 1: Workers' level of participation in decisions). If the table title hangs on the second row, the second row should start after the table number alignment. If the table is transferred from another study, the source quoted should also be indicated under the table. While giving the source, the Source: Author's Surname, publication date of the source: The number of pages or page range from which the table is taken from the source (Source: Solak, 2006: 25-26) The table should be created using only horizontal and vertical

INFORMATION FOR AUTHORS AND EDITORIAL

- lines. Figures should be numbered, and titles should be written in a way to describe the content of the figure and be placed under the figure. (Figure 1: Distribution of income by years). If the figure is transferred from another source, information about the source should be given below the figure description. (Source: Solak, 2006: 12). The table itself should be centered. In addition, tables and figures should be prepared in word or excel format. They should not be sent in photo form.
12. In manuscripts, using abbreviations as shown in the examples, one of the in-text or below-page footnote forms should be preferred. In order to have a spelling uniformity, the writer has to use the footnote style he chooses in the following. Explanation footnotes can be given at the bottom of the page for in-text reference. If direct quotations exceed 3 sentences, they should be given in blocks. If it does not exceed 3 sentences, it should be given in quotation marks and in italics.
 13. In the bibliography, first the surname of the author of the source, then only the initials (in capital letters) of the name should be written. References should be listed alphabetically, taking into account the initials of the surnames, and no other numbering should be made. If the credential of the resource moves to the second line, the second line should be started 1.00 cm inside. References should be prepared based on the American Psychological Association 6th Edition (APA) international standard according to the examples below. The references shown in the bibliography should be included in the footnote, and the references cited in the footnote should be included in the bibliography.
 14. While listing the references, articles, books etc. It should be written all together in alphabetical order without making any distinction. However, Resources such as archive documents, newspaper articles, minutes etc. excluding books, theses, and articles etc. can be listed under a separate title.
 15. The writing style of the sources not mentioned above is determined by the editor, provided that they comply with the national and international (APA etc.) format. Original materials can be cited as references.
 16. Appendix if they are included in the main text, explanations that are too long to distract or prevent continuity in reading and cannot be given as a footnote (the stages of obtaining a formula, comprehensive and detailed experiment data, very large-scale maps, tables that should be given in folded form, sample calculations and computer programs) should be given in this section. An appropriate title should be selected for each of the appendices and these should be presented in the order of presentation in the form of "Appendix-1, Appendix-2,...", each starting on a separate page.
 17. The photos to be sent should not be less than 300 dpi and should be sent in jpg / jpeg format.

INDEXS

- Presidency of The Republic of Türkiye Directorate of State Archives
- Türkiye Diyanet Foundation Centre for Islamic Studies
- Asos Sosyal Sciences Index
- Araştırmak Scientific Publication Index
- Advanced Science Index
- CiteFactor Academic Scientific Index



İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Örgütsel Yaşamda Duygu Yokluğunun Duygu Bıkınlığına Dönüşümü: Duygusal Emek Yayılımı	1
Transformation Of Emotional Deprivation Into Emotional Exhaustion In Organizational Life: Diffusion Of Emotional Labor	1
İnsan Kaynaklarında İşe Alım ve Yerleştirme Fonksiyonunun Yeniçeri Seçimi Süreçleri Üzerinden Nitel Bir Analiz	78
A Qualitative Analysis of the Recruitment and Placement Function in Human Resources through the Janissary Selection Processes	78
İstanbul Sulukule'de Kentsel Dönüşüm ve Koruma İkilemi: Avrupa Perspektifinden Bir Değerlendirme	112
The Dilemma of Urban Renewal and Conservation in Sulu- kule, Istanbul: An Evaluation from a European Perspective..	112
Çalışanların Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma	141
Research on the Relation Between Employees' Perceptions of Organizational Hypocrisy and Their Intention to Leave...141	
1980-1990 Yılları Arası Türkiye'sinde Resim Sanatında Femnizm Yansımaları.....	168

Şeyma Gün Eroğlu
Doç. Dr.
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi guneroglu@mu.edu.tr 0000-0001-
9411-5236
Sabahat Bayrak Kök
Prof. Dr.
Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi sbayrak@pau.edu.tr 0000-0002-9118-6327

<https://orcid.org/0000-0001-9411-5236>

<https://orcid.org/0000-0002-9118-6327>



ÖRGÜTSEL YAŞAMDA DUYGU
YOKLUĞUNUN DUYGU BIKKINLIĞINA
DÖNÜŞÜMÜ: DUYGUSAL EMEK
YAYILIMI

TRANSFORMATION OF EMOTIONAL
DEPRIVATION INTO EMOTIONAL
EXHAUSTION IN ORGANIZATIONAL
LIFE: DIFFUSION OF EMOTIONAL
LABOR

Makale Kategorisi (Araştırma Makalesi / Research Article, Derleme Makalesi...)

Geliş Tarihi / The Date of Received: 27.11.2024

Kabul Tarihi / The Date of Accepted: 02.12.2024

Yayın Tarihi / The Date of Published: 28.12.2025

Atıf / Citation

Gün Eroğlu Ş. & Bayrak Kök S. (2025). Örgütsel Yaşamda Duygu Yokluğunun
Duygu Bıkkınlığına Dönüşümü: Duygusal Emek Yayılımı, Yeni Fikir Dergisi, 18 (35), 1-77
Gün, Eroğlu, Ş. & Bayrak Kök, S. (2025). The Transformation of Absence of Emotion
into Emotional Boredom in Organizational Life: Emotional Labor Diffusion, Yeni Fikir Magazine, 18 (35), 1-77

Bu makalede intihal programıyla benzerlik raporu alınmıştır.

In this article, a similarity report with the plagiarism program was received.

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA DUYGU YOKLUĞU- NUN DUYGU BIKKİNLİĞINA DÖNÜŞÜMÜ: DUYGUSAL EMEK YAYILIMI

Öz

Duygu konusunun insan yaşamındaki önemine rağmen örgütsel yaşamda uzun süre görmezden gelindiği görülmektedir. Klasik yaklaşım döneminde duygu konusu, irrasyonelliği bertaraf etmek adına uzun süre bir kenara bırakılmış, örgütlerde akılcılığı yapılandırmak anlayışıyla hemen hemen hiç üzerinde durulmamıştır. 1980' den sonra yönetim süreçlerinde yaşanan çok boyutlu değişimler, rekabette üstünlüğün değişen unsuru olarak emek gücünü önelemeğe başlamış ve böylece duygulara yaklaşım yeni bir perspektif kazanmıştır. Bu yıllar itibarıyla, örgütlerin iş yapma yeteneklerini harekete geçiren, durduran veya yavaşlatan temel güdüleyicinin insan emeği ve özellikle onun duygusal boyutu olduğuna dikkat çekilmiştir. Bu, herhangi bir kişinin, kendinden beklenen işi etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için mevcut yeteneklerini işe tam kapasite ile katabilmesi demektir. Bu perspektif günümüzde insanın duygusal yönünün kullanımına yoğun bir talep yaratmıştır. Hatta duygusal bir aşınma yaratacak kadar ciddi bir yayılım etkisi yaşadığına dikkat çekilerek konu duygusal tükenmişlik ile ilişkilendirilmektedir. Özellikle emekle ilişkili bu yeni pozisyon, Hochschild'in tarafından 'duygusal emek' şeklinde tanımlanarak kavramsallaştırılmıştır. Makale, örgütsel yaşamda duygu yoksunluğunun duygu aşınması yaratacak bir bıkkınlık seviyesine nasıl ulaştığını, hizmetler sektörüyle ilişkilendirerek açıklamayı amaçlamaktadır.

Anahtar kelimeler: Duygusal emek, duygusal tükenme, duygusal yoksunluk

TRANSFORMATION OF EMOTIONAL DEPRIVATION INTO EMOTIONAL EXHAUSTION IN ORGANIZATIONAL LIFE: DIFFUSION OF EMOTIONAL LABOR

Abstract

In spite of the importance of emotion concept in human life, this concept had been ignored in organizational life for a long time. In the classical approach period, the emotion subject was left aside to rule out irrationality and was almost never considered because of the intention to construct rationality in organizations. The multidimensional changes in management procedure after 1980s caused the emotional labor to be considered as an important element of competitive supremacy and accordingly the approach to emotion gained a new perspective. After these years, it is claimed that the main motivator, which stimulates, slow down or stop the capability of transacting business in organization, is human labor and its emotional dimension. In other words, the degree of working willingness or reluctance is determined by the emotional dimension of labor in working life. Nowadays, this perspective has created an intensive demand for using the emotional dimension of human. This topic is related with emotional burnout since it is believed that this demand creates emotional exhaustion. This new position, which is especially related with labor, was conceptualized as “emotional labor” by Hochschild. In this regard, the study aims at explaining how emotional deprivation reaches burnout creating emotional exhaustion by relating these concepts to service sector.

Keywords: Emotion, emotional labor, emotional exhaustion, emotional deprivation

1. GİRİŞ

İnsanların sahip oldukları duygular, insanlık tarihi boyunca önemli bir ilgi alanı olarak görülmüş olmakla birlikte, çalışma yaşamında uzun süreler görmezlikten gelinen ve ihmal edilen bir olgu olarak ele alınmıştır. Duygu olgusu, 1800’lü yıllardan günümüze kadar üzerinde araştırmalar yapılan ve çeşitli görüşler öne sürülen bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. İnsanın duygusal yapısını ve hissiyat çerçevesini ele almak, oluşmasına ve şekillenmesine kaynaklık eden kavramlar ve duyguların sonuçları üzerinde durmak yerine göre tahminlerde bulunmak yazında daima ilgi çeken bir alan olmuştur. Bu nedenle yazında gerek benzer gerekse farklı duygu tanımlarına rastlamak olasıdır. Ancak, duygu kavramı, 1800’lü yıllardan bu yana özellikle de çalışma hayatında duyguların yeri, varlığı, sergilenme biçimleri, örgütsel nedenleri ve sonuçları gibi birçok unsura bağlı olarak gittikçe daha fazla önemsenmiş ve üzerinde tartışılan bir konu haline gelmiştir. Özellikle çalışma hayatında duygular ve bunların dışı vurulma biçimleri, işgörenlerin işiyle ilgili hissettiklerini açıklamada kilit rol oynamakta ve çok farklı araştırma konularıyla da bağlantılı olarak araştırmacılar için merak edilecek bir mesele haline gelmektedir (Aksoy Kürü, 2021: 151).

Bu anlamda duygu kavramına asıl olarak 19. yüzyıldan beri psikolojik bir kategori ve sistematik bir araştırma alanı olarak yaklaşılması (Dixon, 2012: 338) örgütsel yaşamda onun günümüzde geldiği noktayı gözden kaçırmanın sorgulanıp değerlendirilmesi gereğini bizlere düşündürmektedir.

Gerçekten duygu olgusu, alanda en fazla dışarıda bırakılan, dikkate alınmayan konulardan biri olmuştur. Duygu kavramı ile ilgili güncel çalışmalar takip edildiğinde bu sonucun ortaya çıkmasında, rasyonel bakış lehine duyguları baskı altına alan hatta ona verilen değeri azaltan rasyonelliğe dayalı Batı kültürünün güçlü etkisi olduğu görülecektir. Rasyonellik kabulüyle Batı kültürünün duygularla ilgili bakış açısının ortaya çıkardığı etki çalışma hayatında kendini farklı zaman dilimlerinde belirgin olarak hissettirmiştir. Bu etki çerçevesinde örgütsel davranış alanında yapılmış araştırmaların büyük bölümünde, işgörenlerin çalışma hayatındaki duygu, tutum ve davranışlarının rasyonel olması gerektiği şeklindeki temel varsayıma uygun olarak şekillendirilmiştir. Böylece duyguları kontrol altında tutmanın yolu, duygulardan uzak durmak ve onu rasyonellik ilkesiyle ambalajlamak (Sandales ve Boundes, 2000: 47-48) olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, örgütsel yaşamda duyguların sergilenmesi aşağılayıcı, küçümseyici bir tavır içerisinde ele alınmış ve çalışanların öznel davranışları olarak daha akla uygun katkı sağlayacak yöntem ve yaklaşımlardan uzaklaşma ya da bir sapma şeklinde kabul görmüştür (Ashforth ve Kreine, 2002: 216).

Ashforth ve Humphrey'e göre ise duygular örgütsel davranış literatüründe örtük bir temel olarak varlık göstermiş ve genel olarak iş bağlamı, iş içeriği ve çalışanın duygusal durumu arasındaki etkileşimler sıklıkla tatmin, içsel motivasyon, stres ve ruh hali gibi kavramlar içinde -iş tasarımı (Hackman ve Oldman, 1980), karar alma ve yenilik (Isen ve Baron, 1991), grup dinamikleri (Smith ve Berg, 1987), liderlik (Yukl, 1989), kültür

ve iklim (Schneider, 1990) ve fiziksel çevre (Sunstrom, 1986) gibi başlıklar altında incelenmiştir (Ashforth ve Humprey, 1993: 98). Argyris'e göre örgütsel davranış alanının kendi içindeki en büyük paradoksu bu durumdur. Ona göre örgütsel yaşamda günlük olarak hissedilen duyguların çok uzun bir süre ihmal edilmiş olması oldukça şaşırtıcıdır. Çünkü, informal grup süreçleri, grup dinamikleri, liderlik ve buna benzer konular duyguların ortaya çıkmasını ve sergilenmesini gerektirir ki bu durum (Ashforth ve Humprey, 1993: 98) işte bu paradoksu sergiler. Çünkü farklı ihtiyaç, amaç ve isteklere sahip çalışanlardan oluşan örgütler, her ne kadar insan yönetiminden ibaret gözüксе de aslında yapılan iş, "duyguların yönetimi" dir. Özellikle çalışma hayatının insanoğlunun sosyal varlığının önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülürse, sevmek, nefret etme, acıma, kızgınlık, kuşku, korku, hüsrana, sevinç vb. gibi çeşitli duyguların örgütsel ortamlarda yaşanmasının kaçınılmaz olduğu görülecek ve duygu olgusunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu bakış açısında bilhassa örgütsel psikolojinin gelişimi etkili olmuş ve çalışanların duygu durumunun örgütlerin performansı ve çalışan sağlığı arasındaki ilişki yakından incelendikçe duyguların örgütsel bağlamdaki yeri daha fazla araştırma konusu haline getirilmiştir (Chen vd., 2024: 2).

Geçmiş deneyimlerin tersine günümüz örgüt yöneticilerinin bakış açısından birincil iş; çalışanlar aracılığıyla sonuçları geliştirmek ve çalışma yaşamının kalitesini artırmak için duyguların nasıl yönetileceğini bilmek ve böylece performans açısından duygu konusunu sadece ekonomik kazanımlar için değil,

sosyo-psikolojik kazanımlar adına da spesifik olarak değerdendir. Özellikle turizm, eğitim, sağık, bankacılık vb. sektörlerde, duygusal taleplerin diğerdere göre daha yoğun olması duygusal emeğinin optimum seviyede değerdendirilmesini (Bağı ve Bursalı: 2015: 71) giderek zorunlu kılmaktadır. Makale değerdendirmeler çerçevesinde, duygu kavramının nasıl bu kadar önemli hale geldiğı sorusuyla başlangıç yapıp, örgütsel yaşamın nispeten gizemli bir tarafı olarak görülen duygusal emek kavramına geçiş yapacaktır. Sonraki adımda ise istenilen duygusal iklimin yaratılamaması nedeniyle değerderli bir kaynak olan çalışanlardaki tükenmişlik kavramına değerdinilecektir. Bu değerdendirmelerle birlikte yaygın olarak günümüzde kabul edilmekte olan bakış açısıyla örgütlerin “sevgi, nefret ve tutku”nun mekânları olarak çoğunluk hizmet sektörü çalışanları tarafından olmak üzere kabul gördüğü ve onların deneyimledikleri durumlar açısından kavramsal olarak durumun artık “duygunun ticarileştiğı” bir noktaya vardığına (Bolton, 2005: 1) değerdinilecektir. Böylece duygusal yoksunluk ile başladığımız çalışma yaşamında duygusal aşınmaya kadar ulaşan varış yolculuğı üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygu Kavramının Tanımı

Duygu kavramı 1884’te William James’in “Duygu Nedir?” sorusundan beri modern psikolojinin anahtar kavramlardan biri olmakla birlikte kavramın tanımı üzerinde henüz bir anlaşma sağlanamamıştır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 97-99; Dixon, 2012: 339). Izard’ın (2010), duygu kavramıyla ilgili çalışmaları

olan bilim adamlarıyla ve diğer uzmanlarla yaptığı görüşmelerde, konuyla ilgili kitapların, makalelerin, konferansların sürekli çoğalmasına rağmen, bu kavramın anlamının hâlâ açık olmadığı kabul edilmiştir (Dixon, 2012: 338).

Gerçekten insanın yaradılıştan sahip olduğu ve sonradan öğrenme yoluyla edindiği karmaşık yapılar olarak görülen duyguları tanımlamak ve duygu nedir? sorusunun cevabını vermek pek kolay görünmemektedir. Çünkü içimizdeki her duygu; anılar ve içgüdünün, eğitim ve dış etkilerin, öğrendiklerimiz ve dış deneyimlerin, ilkel güdüler ve beyin yapısının karmaşık bir etkileşiminden oluşmaktadır (Sartorious, 1999: 50). Başka bir ifadeyle duygu kavramının tanımlanmasındaki temel zorluk duygu sözcüğünün çok sayıda yapı, bileşen ve türlere sahip olmasıdır. Örneğin, Thoits'e göre çok sayıda duygu tanımı yapılmıştır fakat bu tanımlar genellikle duyguyu değil, duygunun bileşenlerini içermektedir.

TDK Türkçe Sözlük'te duygu; duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi, nesneleri veya olayları ahlâkî ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik" olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2014: 26). Duygu kavramı Misalli Büyük Türkçe sözlükte ise bir duygu organı ile algılama ve bu algılama sonucunda ortaya çıkan his; bir kavramın algılanmasından sonra ortaya çıkan durum (merhamet ve utanma duygusu gibi); kendisinden bir önceki durumun sonucu olarak ortaya çıkan ruhi durum, bir fikrin, bir tasavvurun sonucu olan sevinç, hüznün gibi ruh hali; sezgi ve his (Ayverdi,

2005: 770-771) şeklinde tanımlanmıştır. Avrupa Dillerinde kullanılan emotion sözcüğü Latince emovere sözcüğüne dayanmakta ve harekete geçirme, oynatma, devinim anlamlarına gelmektedir. Duygu sözcüğünün bir diğer anlamı da “kendine özgü ruhî hareket ve hareketlilik” (Bozkurt, 2014: 26; İlal, 1982: 93) şeklinde ifade edilmektedir.

Psikoloji alanını yakından ilgilendiren duygu sözcüğü psikoloji çalışmalarında “insanı insan yapan şeyin ne olduğu” na yönelik sorgulamalar çerçevesinde derinlemesine incelenmiş olsa da bu konuda çok fazla unsurun birlikte ele alınması gereği ortaya çıkmıştır (UWA, 2019:2). Bu nedenle duygu kavramı bilim tarihi sürecinde birçok psikolog tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Rohrercher, duygu için, “bilincin etkisi olmadan iç ve dış olaylara bir tepki olarak beliren ve dil ile anlatılması güç olan, hoş olan ya da hoş olmayan ruhsal olgular” dır derken, Ewert’in duyguyu “insan ruhunda meydana gelen, belli bir süre içinde karakteristik bir gelişme gösteren ve yaşanmakta olan çevreye ya da bu çevrede yaşanan çeşitli durumlara yönelmeyi ya da bazı durumlardan sakınmayı gerektiren, olumlu ya da olumsuz, öznel iç yaşayışlar” (Yavuz, 1992: 30-31) olarak; Goleman ise duyguyu, “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” (Goleman, 1996: 359) şeklinde tanımlamaktadır. Görüldüğü gibi, duygu kavramı geniş bir olgu aralığında bulunmakta ve tanımlamalarda ortaklık sağlamak kolay olmamaktadır.

2.2. Duygu Kavramının Örgütsel Yaşam ve Çalışma İlişkilerindeki Yeri

M. Ö. 5000 yıllarına kadar geçmişi olan organizasyonların yüz-yılın en önemli yeniliği olarak görülebileceği belirtilmekte (Önday, 2016:83) ancak gerçek gelişimin insanoğlunun tamamlanmayan evrimi olduğu belirtilmektedir. Bu evrimin bir karşılığı olarak her çağ ve dönemde, yönetim süreçlerinin temel odağında farklı bir yönetsel yaklaşım yerini almak suretiyle örgüt ve insan arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine kaynaklık etmiştir.

Yönetsel yaklaşımların ilk basamağını oluşturan klasik yönetim düşüncesi, 19. yüzyılda gerçekleşen Sanayi Devrimi'yle birlikte geleneksel yönetim tarzlarının sona ermesinin ardından ortaya çıkan ilk bilimsel yaklaşımdır. Temel olarak dikkatin iş ve makinelere odaklı olduğu bu yaklaşım (Sarker ve Khan, 2013: 1) perspektifinde şekillenen döneminin egemen üretim anlayışında, mevcut girdiler içinde en etkili girdi olarak "emek" faktörü görülse de buradaki yaklaşım, emeğin fizyolojik kapasitesi üzerine odaklanmış ve üretim miktarını mümkün olan en üst seviyelere çıkarmayı hedeflemiştir. Yönetim mekanizmasının çalışmasında dönemin örgütsel temel yaklaşımı kademeler arasında gücü yetkinliğine göre şekillendirmiştir. Bu bakış açısına göre yaklaşım taraftarlarının esas arzusu, üst kademelerde bulunan yöneticilerin "otorite gücünden", alt kademelerde bulunan işgörenlerin ise "bilek gücünden" azami ölçüde yararlanmaktır. Bir yönüyle bu dönemde yönetsel yenilikleri gerçekleştirmenin, endüstriyel devrimi gerçekleştirmekten daha zor olduğu (Nelson, 1995: 41-43) söylenebilir. Bu zorluk rasyonellik

ilkesiyle aşılmaya çalışılmıştır. Esasında örgütü rasyonellik ile yapılandırmaya çalışan Tayloristik düşünce, bunu insanın duygusal bir varlık olduğu gerçeğini göz ardı ederek sağlamaya çalışmıştır (Oral ve Köse, 2011: 464). Bu dönemde yukarıda da belirtildiği gibi duygular, rasyonalitenin antitezi olarak görülmüş ve ani olarak ortaya çıkmaları ve kişisel olmaları nedeniyle “akla uygun olmayan”, “tarafsızlıktan uzak olan” anlamında değerlendirilmiştir.

1920’li yılların sonuna doğru, bir taraftan “arz” eksenli üretim anlayışının tıkanması, diğer taraftan da sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimler alanında yeni bilim dallarından elde edilen bilgi ve kavramlar, dönemin egemen yönetim yaklaşımı olan klasik yönetim teorisinin etkinliğini kaybetmesine neden olmuştur. Başka bir deyişle, çalışanları yalnızca birer ekonomik “girdi” olarak gören ve onlara maddi kazanç cephesinden yaklaşan klasik yönetim yaklaşımı, değişen ve yenilenen sosyo-kültürel çevre karşısında etkinliğini koruyamamıştır. Bu yönüyle Taylor’ın temelde çalışanı mekanik bir ünite olarak düşündüğü ve sadece hangi durumlarda verimliliğini maksimum yapacağıın üzerinde çalıştığı görüşler 1930’lı yıllarda değişen durumlar karşısında varlığını koruyamamıştır. Özellikle değişen zamanla birlikte Taylor’u izleyen çalışmalarda, işgörenlerin psikolojik yönlerinin ihmal edilmesinin yanlış olacağının farkına varılarak bu dönem itibarıyla artık geliştirilecek yöntemlerde işçiyi duyguları olan bir ünite olarak hesaba katmaya başlayacaktı. “Mekanik işgücü” kavramı “beşerî işgücü” olarak karşılık bulmaya başladı ve bu eğilim sürecin devamında gelişen insan kaynakları pratikleriyle son noktasına kadar vardı

(Man ve Öz, 2009:76). Artık gelineen noktada, işletmeler çalışanlarının en kıymetli sermayeleri olduğunu daha yüksek bir sesle dillendirmeye başladı. Ama bu söylemin kendisinin de keşfedilen duygulara yönelik tümüyle pozitif pozisyon alış olup olmadığını söylemek için yine bir süre beklemek gerekti.

Geride bırakılan klasik dönemle birlikte yaşanan gelişmeler doğrultusunda örgütlerin tek taraflı olarak ekonomik birim olarak tanımlanmasının yetersizliğine çare olmak üzere örgütlere “sosyal” ve “davranışsal” boyut kavramını eklenmiş ve onların genel olarak “sosyal örgütler” biçiminde tanımlanması sağlanmıştır. Bu tanımlama yönetim-çalışan ilişkilerinin odağına, “insanın sosyal ve duygusal bir varlık olduğu” gerçeğini taşıyarak, yönetimin sosyal ve psikolojik kazanımları bünyesinde toplaması gerekliliğine dikkat çekmiştir. Şüphesiz 1930 sonrasındaki bu gelişmelere iki ekol (İnsan Kaynakları ve Davranışsal Ekol) bünyesindeki sosyolog ve psikologlar kaynaklık ederek (Indabawa and Uba, 2014: 169-172; Önday, 2016: 87) büyük bir etkide bulunmuştur.

1940’lardan sonra iş davranışı üzerinde devamsızlık, işten ayrılma, tatminsizliği vb. daha çok olumsuz duyguların etkisi çalışılırken, 1950’lerden sonra insan davranışı çalışmalarında bilişsel yöne doğru bir kayışla birlikte yeni bir eğilim dikkat çekmiştir. Bu yıllarda düşünme, karar verme, problem çözme, beklenti ve bilgiye odaklanılmasıyla birlikte duyguların önemli bir kısmı ya saklanmış ya da baskı altına alınmıştır. 1960’lı yıllardan itibaren ise dünya kültür sistemlerinde meydana gelen yeni değişmeler (Önday, 2016: 86), işletme yönetimlerinin mevcut yapı ve işleyişlerini etkisi altına almış ve bu aşama itibariyle

yönetim ve organizasyon uygulamaları, yeni gelişen bilgi ve kavram bileşenleri ile analiz edilmeye başlanmıştır. Bu analiz örgütlere, önceki zamanların aksine kendi başına çalışan ve çevreden yalıtılmış birer kuruluşlar olarak değil, “açık sistem” olarak yaklaşan görüşün benimsenmesini sağlamıştır. Böylece modern yönetim yaklaşımı doğmuş ve bu paradigma insan-örgüt-çevre olgularına “sistem” ve “durumsallık” perspektifinden çok zamanlı ve çok boyutlu olarak bakmayı gerektirmiştir (Batlejery ve Longgy, 2023: 82).

1960’lardan sonra yaşanan değişim sürecinde, yönetim faaliyetlerinde, önceki zamanlara göre örgütlerde daha yüksek teknolojilerin kullanılması ve nispeten vasıf düzeyi yüksek insan kaynağının istihdam edilmesi olgusu dikkat çekmiş ve böylece insanı yönetim faaliyetlerinde bütün kapasitesiyle değerlendirmek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Özellikle 1970’leri takip eden petrol krizleri ve arkasında şekillenen yeni dünya düzeni, talep merkezli olarak piyasayı tanımlarken, “müşteri” ve “kalite” kavramlarını bütün süreçlere hâkim kılmıştır. Hiç kuşkusuz “müşteri odaklılık” olgusu, her tür işletmecilik faaliyetlerini derinden etkilediği gibi, özellikle yönetim yaklaşımları ile yönetici ve yönetilen davranışlarını da derinden etkilemiştir (Bayrak, 1997: 82-84).

1970’lerin sonrasında ise psikolojik araştırmalarda, olumlu duygulara daha fazla yer verilmeye başlanmıştır. Isen ve Baron (1991) ile Argyle ve Martin (1991) mühendisler için spesifik bir mutluluk ve iş keyfi duygusunun (yazarlar bu duyguları iş tatmininden ayırt etmişlerdir) yaratılması, fiziksel çalışma koşullarının geliştirilmesi, örgüt kültürünü yeniden düzenlenmesi

ve iletişimin artırılmasının sağlanmasıyla örgütler için güçlü bir yapı meydana getirilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Fine-man, 2005: 290). 1980'lerin ortalarında ve 1990'larda örgüt araştırmacıları hem ruh hali hem de duygularla alakalı olan dışavurumu, duygulanımı yeniden keşfetmiş (Brief ve Weiss, 2002: 282), örgütsel yaşamın duygusal yönüne daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır.

Örgütlü ilişkilerde duygusal iletişimin önemi müşterilerin kurumlar açısından odak noktası haline gelmesine ve hizmet sektöründeki hızlı büyümeye dayanmaktadır. 1990'larda tüm dünya piyasalarını saran "Müşteri odaklı hizmet anlayışı", kişilerin satın alma ve tüketim ilişkilerinde, kişisel güdü, zevk, duygu ve düşüncelerinin bizzat yaşanmasına ve tüketilmesine daha fazla önem vermesi olarak algılanmaktadır. Memnuniyet aynı zamanda müşterinin örgütle olan teması algısıyla iş dünyasında "gerçeklik anı" olarak ifade edilmektedir (CSSP, 2019: 6). Bu bakış açısına göre her işletme ya da yönetim mekanizması, kimlere hitap ediyor ya da hizmet ediyorsa (öğrenci, konuk, hasta vb.) onları son derece memnun etmelidir. Aksi takdirde, varlığını başarılı bir şekilde devam ettirme şansını kaybedeceği düşünülür. Global Service Study 2023 çalışmasında "Kötü müşteri hizmetleri sadece kaçırılmış bir fırsat değil değil, aynı zamanda önemli bir risktir", denilmektedir. Bu çalışmaya göre dijital dönüşümün giderek daha fazla benimsenmesi sayesinde, iyileştirilmiş müşteri deneyimlerinden ve daha yüksek müşteri memnuniyeti seviyelerinden yararlanmak önemlidir. Sonuçta böyle bir durumda şirketler elde edilen verimlilik kaza-

nımları, artan ölçeklenebilirlik avantajları nedeniyle azalan maliyet destekleri, sektör genelinde iş başarısı yakalayabileceklerdir (PWC, 2023: 1).

“Müşteri odaklılık” olgusu hem endüstriyel ürünlerde hem de hizmetler sektöründe en önemli ilke olunca, bu ilkeye uymayan ürünlerin piyasada pek şansı olmamakta bu durum ise mal ve hizmetlerin üretim süreçlerine doğru geriye bir kayış yaparak işin yapılması ve hizmetin verilmesini sağlayan çalışanlar üzerinde bakışları toplamaktadır. Bu durum, günümüzdeki hizmet sektöründe çalışanların, yapmakta oldukları iş ve görevleri sırasında, sadece “bedensel” ve “zihinsel emek” harcamakla kalmayıp, aynı zamanda yoğun bir “duygusal emek” harcamalarını gerektirmektedir. Poynter, bu durumun yönetim teorisinin 21. yüzyılda yönelim aldığı “psikolojik dönüşün” özellikle hizmet sektörü çalışanlarının arzu edilen motivasyonu sağlaması için daha sosyal ve politik bir iklim alt yapısıyla duygusal bir dışavurum kültürü yarattığına değinmektedir (Poynter, 2002: 247).

Çalışan insanların, yaptıkları iş ve görev gereği nispeten bedensel enerji ve emeği daha fazla harcamaları durumunda ortaya çıkan fiziki yorgunluğun, çoğunlukla fiziki bir dinlenme ile kolayca giderildiği bilinmektedir. Yapılan iş ve görevin, nispeten zihinsel enerji ve çaba kullanmayı gerektiriyor olması halinde ortaya çıkan yorgunluk, belirli sürelerde iş ortamından ve bağlamından uzaklaşılmasıyla yine telafi edilebilmektedir. Ancak, “müşteri memnuniyetinin” abartıldığı hizmet sektörlerindeki iş ve görevlerin ifası sırasında, çalışanların içinden gelmediği

halde, sırf işinin ve görevinin gerektirdiği “duygusallığı” göstermesi, son derece enerji tüketici ve telafisi zor bir bıkkınlık yaratmaktadır. Araştırmalar (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman 1996 vb. gibi) duygusal emeğin müşteriler için olumlu deneyimler yaratmada kritik değerde olduğunu, ancak çalışanlar için enerji tüketen bir süreç olabileceğini vurgulamaktadırlar (Grandey, 2000: 95-97). “Gülümsemenin karanlık bir yönü nasıl olabilir?” sorusunu yönelten Grandey ve arkadaşları, “gülümseyerek hizmet etme”nin gerekliliklerinin insanî maliyetlerine dikkat çekmektedir. Bir kişinin iş rolünün bir parçası olan duygularını ifade biçimi olarak sürekli pozitif duygular sergileme gerekliliği kişide uyumsuzluk yaratmakta ve kaynak tükenmesine yol açmaktadır. Bu durum ise hem çalışanın iş performansını düşürmekte hem de çalışanın günlük iyi oluşuna bir tehdit oluşturmaktadır (Grandey vd., 2015: 770).

Duygusal emek üzerine yapılan literatürün büyük bir kısmı, çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerinde potansiyel olumsuz etkiler yaratabileceğini öne sürmüştür. Albrecht ve Zemke (1985), karşılıklı iletişime ya da etkileşime dayalı işlerde görülen ve “robotik, kopuk ve empati yoksunu” gibi belirtilerle tanımlanan bir “temas aşırı yüklenmesi” sendromuna karşı uyarıda bulunmuşlardır. Hochschild (1983), duygusal emeğin, bireyin gerçek duygularından uzaklaşmasına yol açtığını ve bu nedenle psikolojik iyi oluş üzerinde zarar verici etkiler yarattığını belirtmiştir. Ancak, duygusal emeğin bu zarar verici etkilerini destekleyen kapsamlı vaka çalışmaları bulunsun da Wharton (1993) ve Erick-

son ve Wharton (1997) gibi ampirik çalışmalar, çelişkili sonuçlar elde etmiştir. Çalışanların duygusal durumları zamanla değişebilmektedir. Ancak hizmet odaklı işlerde olumlu duygunun gsterilmesini, olumsuz duygunun ise bastırılmasını emreden gsterim kuralları, çalışanların “duygusal emek” olarak adlandırılan bir sürece ynlendirmektedir (Wagner vd., 2013: 487).

2.3. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek kavramı ilk olarak 1983 yılında Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılmış ve “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” adlı kitabında yer alarak günümüzün fark edilen fenomenlerden birisi olmuştur (Kruml ve Geddes, 2000: 9). Hochschild, duygusal emek kavramı, bu çalışmada çalışanların duygularının, bir kişiye ikna etmek ya da başka insanların zihninde uygun olarak algılanan durumların sergilenmesini sağlamak amacıyla yüz ifadelerini ve bedensel grnmlerini, hizmet alanların beklentileri doğrultusunda ynetebilmesi (Hochschild, 1983: 7) olarak tanımlamaktadır. Hochschild (2012) sonraki çalışmasında ise duygusal emeği “bir iş ortamında beklenen duygusal ifadelerin sergilenmesi” olarak tanımlamıştır. Çalışma hayatında çalışanların duygularını, rgtsel “duygu kuralları” ile uyumlu bir şekilde ynetmelerinin beklendiğini ve bu kuralların bir çalışanın müşterilerle etkileşim sırasında nasıl “iyi” bir çalışan gibi davranması gerektiğine dair açık veya rtk beklentileri ifade ettiğini belirtmektedir. Hochschild, çalışanın gerçekten bu duyguları hissedip hissetmediğinin ise genellikle birincil bir nem taşımadığına ve bylece rgtsel duygu kuralları ile çalışanın gerçek

duygusal durumu arasında bir kopukluk yaratma potansiyelinin olduğuna işaret etmiştir (ATA Research, 2020: 8).

Duygusal emek sonraki çalışmalarda ise çalışanın, çalışan-müşteri ilişkisinde, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla bazı duygusal ifadeleri karşıya geçirmeye çabalaması ve bunu jest ve mimikleriyle yansıtmaları olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93). Bu şekliyle, duygusal emek, işle ilgili etkileşimlerde bulunan çalışanların belirli duyguları fiilen hissetmeleri ya da en azından hissediyormuş gibi kurgulamaları ve bu doğrultuda davranmaları gerekliliğinde ortaya çıkan bir emek türüdür. Mesela, tahsilat yapan görevlilerden öfkeli ve sert görünmeleri, hemşirelerin şefkatli ve empatik davranışlar sergilemeleri, müşteri hizmetlerinde çalışanlardan hizmet verirken gülümsemelerini sürdürmeleri, yargıçlardan ise katı davranmaları beklentisi (Barger, 2006: 1) bu emeği ortaya çıkaran durumlardır.

Hochschild'in (1983) perspektifinden duygusal emeğe baktığımızda, hizmet çalışanlarından işin yapılması esnasında duygularını yönetmeleri, düzenlemeleri ve ticari amaçlar için bu duyguları sergilemelerini beklemek, duyguları işin bir parçası haline getirmekte, onu bir meta aracı, ticari bir unsur olarak kullanılmaya neden olmaktadır. İşte bu biçimiyle gösterilen emek, duygusal emeği kapsamaktadır. Diğer taraftan, sergilenen bu duygular ise çalışanlar için diğer bedensel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olan ücrete, maaşa ve bahşişe dönüşebilen ayrı bir ekonomik değere sahip olmaktadır (Chu, 2002: 2).

Goffman'ın (1959) dramacı görüşünden etkilenen Hochschild gerçekte duygusal emekle, çeşitli durumlara göre değişen emirlere veya duygusal davranış kurallarına göre kontrol edilen duyguların önemine vurgu yapmak istemiş ve bu vurguyu duygusal emek kavramıyla açıklarken sosyal aktörlerin günlük yaşamlarındaki performanslarına atıf yapmıştır. Hochschild, duygusal emek kavramını ele alırken işyerini bir sahne, çalışanları oyun sergileyen aktörler ve müşterileri de seyirciler olarak düşünmüş ve konuyu bu açıdan incelemiştir. Hochschild'in çalışanın işini yaptığı rol olarak tanımladığı bu nokta, Bauman (2010: 151) için artık metalaşma ve nesneleşme noktasıdır. Bauman'a göre çalışan işin tamamına katkıda bulunan, o işi üstlenen kişi değil, bizatihi roldür yani rolün kendisidir. Bu durumda örgütler çalışanların kişilik ve özelliklerinden bağımsız olarak bir işi nasıl yerine getirdiğine daha fazla önem vermekte böylece çalışanların sergiledikleri duygusal emek çalışandan dahi değerli olmaktadır.

Yeni iş anlayışları ve yönetim tekniklerine göre motivasyon anahtar başarı faktörüdür ve çalışanlarla birlikte bu süreci başarmış olmak bir şirket için kritik bir rekabet avantajı sağlayabilir. Napoleon Bonaparte, "İnsanları seçme sanatı, seçilenlerin potansiyellerini geliştirmelerini sağlama sanatından çok daha kolaydır" sözüyle motivasyonun karmaşık bir olgu olduğuna değinmiştir (Glisovic vd., 2019: 122-123; Jarkovska ve Jarkovska, 2024: 192-196). Günümüzdeki modern sonrası bakış açısı bu yaklaşımların da ötesinde çalışanların işten keyif aldığını bir motivasyon aracı olarak dışarı yansıtma ve kendilerinden beklemektedir. Arlie Russell Hochschild, bu noktada

daha önce Marx'ın Das Kapital'de aktardığı yabancılaşma kavramının artık 117 yıl sonra Delta Havayolları Eğitim Merkezi örneği ile daha da derinlerde yaşandığını ve bu durumun günümüzde “çalışanların duygularına yabancılaşması” olarak ifade edilebileceğini söylemektedir. Yazara göre yaptığı işte yabancılaşan bir fiziksel işçi gibi, bir uçuş görevlisi de bir duygusal işçi olarak sadece kendi duygu ifadelerinden (gülümsemesinin doğal gelişen kendine özgü anlamda "onun" gülümsemesi olmaması nedeniyle) değil, aynı zamanda gerçekte hissettiklerinden (yönetilen samimiyetsizlikten) dolayı da yabancılaşabilir. Hochschild, ticarileştirilen duygularla yabancılaşmanın yaşandığı bir durumda çalışanların gülümsemelerinin üzerinde durduğunu ama onlara ait olmadığından söz etmektedir. Hochschild, bu tür bir yabancılaşmanın, önemli bir mesleki tehlike olduğunun altını çizmekte ve konunun önemine değinmektedir. Yazara göre bu hafife alınabilir bir konu değildir çünkü duygularımız aracılığıyla çevremizdekilerle bağlantı kurmakta (Hochschild, 1983: 1-9) ve bu bağlantıları yine onlar aracılığıyla sürdürmekteyiz.

Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerin üç temel özelliğinin olduğunu ileri sürmüştür. Bunların ilki, çalışanın yaptığı iş ve görevde, misafir, çocuk, hasta, müşteri hangi kategoride olursa olsun diğer kişilerle olan yüz yüze ya da karşılıklı etkileşimlerin çok önemli bir yer tutuyor olmasıdır. İkinci özellik, çalışanların duygusal gösterimlerinin başka insanların duygularını etkilemek, yönlendirmek ve değiştirmek amacı taşımasıdır. Üçüncü özellik ise, iş ile ilgili eğitimlerin bir parçası olarak verilen iş tanımları aracılığıyla resmileştirilebilen gereklilikler

ve duygusal davranış kuralları tarafından çalışanların duygusal ifadelerinin örgüt yöneticileri tarafından denetlenmesi veya örgüt kültüründe ve şirket misyon vb. açıklanmasında bu konulara işaret edilmesidir (Seery ve Corrigan, 2009: 798).

Bu yönelimle beraber duygusal emek, duygusal ifadeleri değiştirmek için duyguların bastırılmasını, rol yapılmasını ve duyguları zenginleştirmeyi içeren ve genel olarak duygusal davranış kurallarına uyabilmek amacıyla örgütler için duyguların yönetilmesi (Grandey, 2000: 95) şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar başka insanların (müşteriler, birlikte çalıştıkları insanlar) duygularını etkilemek için duygusal emek sarf ederler. Böylece, duygusal emek iş amaçları şeklinde (bir ürünün satışını yapmak, grup kararları almak vb. gibi) gerçekleştirilebilir (Dieffendorf ve Gosserand, 2003: 945). Bu bakış açısından da Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, kişilerarasındaki işlemler esnasında örgütlerce istenen duyguları ifade etme gereği olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Ashforth ve Humphrey (1993) ise, örgütler tarafından uygun kabul edilen duyguları (örneğin duygusal davranış kurallarıyla örtüşen duyguları) sergileme fiilini duygusal emek olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993) davranışların temelinde bulunduğu varsayılan duygulara odaklanmaktan çok gözlemlenebilir davranışlara odaklanmayı tercih etmişlerdir. Bu yüzden onların tanımı hem gözlemlenebilir davranışlara vurgu yapar hem de duyguların ifade edilmesiyle duyguların bizzat yaşanmasını birbirinden ayırıştırır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Sonuçta, duygusal emek, işin sergilenmesi sırasında kurum veya yöneticinin beklentileri istikametinde, hizmet verilenlere belirli davranış veya ifadelerin gösterilmesinde, duyguların bastırılmasını ve yine çalışanların müşterilerle yakından ilişkiler kurulmasını gerekli kılan işlerde işin gereklerini sunabilmek için sarf etmek zorunda kaldıkları emek biçimini ve duyguların dönüştürülmesini içermektedir (Grandey, 2000: 95; Kalfa Topa-teş, 2015: 40). Duygusal emek konusu, iş yaşamında hemen hemen her sektörden bireylerin etkileşim içinde bulunduğu ast-ları, iş arkadaşları, yöneticileri, tedarikçi ve müşterilerinden oluşan tüm kesimlere karşı duygularını yönetebilmesini ifade etmekte ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok önemli sonuçla ilişkilendirilmekte ve bu yönüyle araştırmacı-ların ilgisini çekmeye devam etmektedir (Balkaş ve Çekmeceli-oğlu, 2022: 556).

2012 yılında Alicia ve arkadaşları tarafından yapılan konuyla ilgili açıklayıcı tanıtımda akademik makalelerde duygusal eme-ğin 10.000 kez anıldığı ve bunun 506'sının başlıkta bu kavrama yer verdiğine dikkat çekmektedir. Diğer taraftan Google Aka-demik'e 2020'de yapılan taramada 3270 araştırma başlığında "duygusal emek" olgusu yer almıştır (Yang ve Chen, 2021: 480). Görünen o ki Hochschild'in (1983) çalışmalarıyla başlayan duy-gusal emek literatürü muazzam büyüme sağladı ancak günü-müzde kavrama yönelik daha da artan bir akademik ilgi söz konusudur. Diğer taraftan duygusal emek konusunda dikkate değer düzeydeki akademik ilerlemeye rağmen konuyla ilgili olarak yaşanan bazı önemli sorunların hâlâ çözülemediği gö-rülmektedir. Konunun diğer tarafları görmezlikten gelinse dahi

özellikle sağlıkla ilgili ulaştığı boyutlarının ihmal edilmeden daha ciddi bir ilgiyle değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü duygusal emeğin iş tatminsizliği, hafıza kaybı, duyarsızlaşma, kalp hastalığı, iş stresi, tükenmişlik gibi çeşitli iş kaynaklı sorunlarla yakından ilgili olduğuna hatta kanser vakalarında hastalığı daha da kötüleştirdiğine yönelik sonuçlar ortaya çıkardığına işaret edilmektedir (Jeung vd., 2018: 187-189). Yapılan çalışmalarda yine diğer sonuçlarının dışında yeme bozuklukları, kardiyovasküler hastalıklar, madde bağımlılığı, depresyon ve anksiyete gibi psikolojik ve fiziksel olumsuz sonuçlar üzerinde durulmaktadır (Leal ve Ferraria, 2020: 2). Çalışmada duygusal emek tükenmişlik kavramı ilişkisi teorik çerçevede değerlendirilerek konuya elde edilen bilgiler çerçevesinde ikili ilişki perspektifinden dikkat çekilmeye çalışılacaktır. Ancak tükenmişlik olgusuna geçiş yaparken kavramla yakından ilişkisi olan, duygusal emek kavramına derin bir kavrayış kazandıran ve esasında duygusal emeğin iki alt boyutunu oluşturan yüzeysel davranış ve derin davranış kavramlarına yer verilecektir.

2.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, içsel duygu durumlarını değiştirmeksizin duygu ifadelerinin değiştirilmesini içerir. Birçok hizmet örgütünün, çalışanlara duyguların olumlu gösterimlerini zorunlu kılmasıyla birlikte yüzeysel davranış için örnek olarak verilebilecek tipik davranış tarzı, etkileşime dayalı iş kollarında ve hizmet sektöründe müşterileri memnun etmek anlamında uygulanan sahte gülümsemelerdir. Çalışanlar sahte gülümsemelere dayalı sahte duygular sergiledikleri zaman, kendi içsel duygu-

larını duruma göre gerçekten değiştirmeksizin, örgütler tarafından istenen bu duyguları dışa yansıtmış olacaklardır (Cheung ve Tang, 2009: 75-76).

Yüzeysel davranış temel olarak bir “aktör” gibi gerçekte hissedilmeyen duyguları sanki onları yaşıyormuş gibi rol yapma esasına dayanmaktadır. Bu durum hizmet esnasında sözlü ve sözsüz işaretlerin (yüz ifadeleri, jestler, ses tonu gibi) dikkatli ya da itinalı bir şekilde sunulması yoluyla gerçekleştirilir (Dijk ve Kirk, 2007:159). Bu şekliyle yüzeysel davranış, ya hiç olmayan bir duygunun sergilenmesi ya da gerçekte hissedilen bir duygunun hiç sergilenmemesi şeklinde uygulanabilmesidir (Avcı ve Boylu, 2010: 22). Brotheridge ve Lee (2003) duygusal emek ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerliliğini test ettikleri çalışmalarında, yüzeysel davranış aslında bir gösteri olarak değerlendirmiş (2003: 366-368) daha sonradan çocuk bakım işçileri ya da diğer ismiyle çocuk bakıcıları üzerine yaptıkları diğer çalışmalarında bu gösterinin sıklık ve yoğunluğunun yaş ve yapılan işe göre değişebileceğini hatta yüzeysel davranışın girilen rollere göre duygusal çelişkilerin temsilcisi olma özelliği taşıyabileceğini belirtmişlerdir (Lee ve Brotheridge, 2011: 401-404). Yüzeysel davranış sergilerken çalışanlar, samimi ve içsel duygularını sergilemeksizin, örgütlerin oluşturduğu duygusal davranış kuralları ile uygun olacak şekilde davranışta bulunurlar (Nylander vd., 2011: 471).

Grandey konuyla ilgili değerlendirmesinde, yüzeysel davranışın günümüzde müşterilerin ve hizmet alanların hemen hemen her zaman ve her durumda çalışanlardan bekledikleri davra-

nışları akla getirse de çalışanların iş yaparken sergilemeleri gereken duygulardan daha farklı duyguları hissettiklerini veya bu tür varlığını unutmamamız gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu durumlarda çalışanlardan derin olumsuzluk yaşadıkları zamanlarda bile daha kontrollü olmaları ve olumsuz duygulanımlarını denetim altına almaları gerektiği beklentisinin modern örgütlerin en fazla talep ettiği davranışlar statüsünde karşımıza çıkabildiğine işaret etmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlardan müşterilere her zaman olumlu duygusal ifadeler göstermelerinin istenmesi nedeniyle yüzeysel davranış biçiminin günümüzde örgütler tarafından çalışanlardan bizzat talep edilen bir davranış tarzı olduğunu söylemektedir (Grandey, 2000: 100).

Yukarıda da işaret edildiği gibi, günümüz kapitalist anlayışa dayalı yönetim yaklaşımları pek çok sektör ve işkolunda çalışanlardan, özellikle çağrı merkezi çalışanları, satış temsilcileri, hostesler, doktorlar, hasta bakım hizmetlerinde çalışanlar, garsonlar, öğretmenler, diğer sosyal hizmet görevlerinde çalışanları vb. başta olmak üzere etkileşimi yüksek olan iş alanlarında müşteri memnuniyeti sağlamak için etkin müşteri ilişkileri beklemektedir. Örgütlerin bu hizmetler sunulurken çalışanlardan bekledikleri ya da istedikleri ise öncesinde de belirtildiği gibi, yüksek nitelikte olumlu duyguları gösteren davranışları, çalışanların, kurumsal olarak kendilerinin bekledikleri ve belirledikleri yöndeki rollere uyumlu olarak gerçekleştirmeleridir. Çünkü aksinin söz konusu olduğu durumlarda çalışanlar kendi duyguları ile kuruluş tarafından beklenenler arasındaki farkı

algıladıklarında bir uyumsuzluk yaşayacak ve önemli bir çatışma durumuna maruz kalabileceklerdir (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Kruml ve Geddes, 2000; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005). Çalışanlara yönelik iş ya da rol talepleri ve hizmet etkinliği arasındaki ilişkiler duygusal emeğin özgün değil, sahte ve yüzeysel davranışa dayalı olmasının bireysel ve örgütsel olumsuzlukları ortaya çıkardığına işaret etse de çalışanların rol beklentilerine ilişkin yeni performans kanıtları bu taleplerin artacağını göstermektedir (Grandey ve Melloy, 2017; Choi vd., 2019; Lechner ve Paul, 2019).

Bu beklenti özellikle hizmet sektöründe çalışıyor olmanın ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte ve yüksek kaliteli hizmet sunumuyla doğrudan ilişkilendirilmektedir. En yüksek memnuniyet bu konuda en yüksek çabayı gerektirmekte ve bu çaba da müşterilerin yeniden işletmeye gelmesi, aldığı hizmeti çevresine tavsiye etmesi vb. gibi faydaları doğurmaktadır. Bu nedenle çalışanlardan uzun bir günün ardında ve zorlu etkileşimler sırasında bile “mutlu bir yüz takınmaları” istenmekte ve böylece Hochschild’in (1983) ifadesiyle “emeğin ekonomik bir meta haline getirildiği” ifade edilmektedir. Hochschild, The Managed Heart adlı kitabında duygusal emek davranışlarıyla birlikte gülümsemelerin ekonomik bir meta haline geldiğini ve bu durumun çalışanları iç benliklerinden uzaklaştırarak onları iş tatminsizliği, tükenmişlik, kaygı ve psikomatik şikayetler gibi bir dizi zararlı sonuçlar ile karşı karşıya bıraktığını ifade etmektedir (Krannitz vd., 2015: 314-315).

Duygusal emek konusuyla ilgili yürütülen araştırmalar yüzeysel davranışın çalışanlar için maliyetlerini en başta Kaynakların

Korunumu Modeli açısından değerlendirme gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu model insanlara kaynakların sınırlı olduğunu ve hor kullanılmaması gerçeğiyle hareket etmesini hatırlatmaktadır (Hobfoll, 198: 516). Bu açıdan yüzeysel davranışın öz-düzenleme sorunları nedeniyle kaynak tüketimini hızlandırdığını, iş temelli yorgunluk, bilişsel ve duygusal tükenme ve olumsuz ruh hali nedeniyle işten ve evden çekilme kararları dolayısıyla çalışanlara büyük bedeller ödettiği gözlenmektedir (Krannitz vd., 2015: 315-325). Konuyla ilgili literatüre bakıldığında yüzeysel oyunculuk yapmaktan kaynaklanan bitkinlik, kaygı, tükenmişlik ve iş-aile çatışmaları gibi nedenlerle çalışanların kendi hayatlarına yönelik büyük maliyetlerinin olduğunu gösteren çok sayıda çalışmanın varlığı görülmektedir (Hochschild, 1983; Wharton, 1996; Hülsheger ve Scream, 2011; Pugh ve Groth, 2010; Wagner, Barnes ve Scott, 2013). Yine iş rolünü yerine getirirken sergilediği duygusal uyumsuzluk yani hissedilen ve ifade edilen duygular arasında ortaya çıkan farkın çalışanlar üzerinde bir gerilim yarattığı ve kişiyi “sahtekârlık yapma” nedeniyle kendi kendisine yabancılaştırdığına dikkat çekilmektedir (Pugh ve Groth, 2010: 2). Yaşanan duygu uyumsuzluğu kaynaklı kaygı hatta utanç duygusunun otantik benlik duygusunu zedelemesi nedeniyle en yüksek maliyetlerden biri olarak görülmesi gerektiği çalışmaların ortaya koyduğu önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu sonucu ele alan Hochschild’e göre hissedilen duygulardan farklı duyguları ifade etmek bir kişinin “kendilik algısına bir başkaldırı ya da meydan okuma içerdiği için” (Pugh ve Groth, 2010: 2-3) oldukça tehditkâr bir durumdur. Ayrıca duygusal emek üzerine yapılan çalışmaların çoğunun kesitsel olup, çalışanların tipik

yüzeysel davranış ve derin davranış seviyelerindeki farklılıklara odaklandığı ancak son dönem uzunlamasına araştırmalar yapıldığında duygusal emeğin dinamik etkilerinin daha farklı sonuçları ortaya çıkardığının anlaşılabacağı ifade edilmektedir. Özellikle çalışanların yüzeysel davranış ve derin davranış kullanımında bu sonuçların günlük olarak kişiden kişiye farklılık gösterdiğini, bu dalgalanmaların günlük iş tatmini ve işten çekilme gibi önemli örgütsel sonuçlar sergilediği tespit edilmiştir (Wagner, Barnes ve Scott, 2013:490). Bu durumlarla ilgili olarak ortaya çıkan yüksek işten ayrılma kültürü de olağanüstü işletme maliyetleriyle örgütleri karşı karşıya bırakmakta ve bireysel kayıpların karşısına örgütsel kayıpların olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Örneğin işten ayrılma kaynaklı yeni işgücü işe alma ve seçme nedeniyle öncesi düşünülmeyen yüksek doğrudan maliyetler ve buna eşlik eden kaybedilen verimlilik gibi dolaylı maliyetler yüzeysel davranışı daha derinden değerlendirmek gerektiğini göstermektedir.

Çalışma bağlamının yüzeysel rol yapmanın bir öncülü olarak nasıl işlediğini ve özellikle hizmet sektöründe ne denli zararlı etkilerini olduğunu ayrıntılı olarak inceleyen bu çalışmalar sürdürülen yüzeysel rol yapma, hissedilen duygular ile dışa vurulan ifadeler arasında ciddi bir duygusal uyumsuzluk olmasının öz-enerji tükenmesine yol açarak, uzun vadede sağlığı tehdit ettiğini ve artan oranlı bir tükenmişliğe (Grandey vd., 2015) ve bu tükenmişliğin sonuçlarının aileye yansımalarıyla birlikte iş-aile çatışma oranlarının artmasına neden olabileceğini gösteren çok sayıda çalışmadan söz edilmektedir (Krannitz vd., 2015: 316-325).

Günümüzde müşterileri etkilemek için yüksek kalite ve üstün hizmetler sunmanın duygusal emek taleplerine uygun şekilde davranmakla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. Duygusal emek üzerine yatırıma dayalı bir hizmet sunma anlayışını teşvik etmek ve çalışanların bu yolla etkin olmalarını sağlamak örgütlere önemli rekabet avantajı sağlamakla birlikte (Ghalandari ve diğ., 2012: 1794) çalışanlarda ciddi yıpranmalara neden olmaktadır. Angelo ve Vladimir (1998), hizmet işinin içinde karakterize olmuş işle ilgili pek çok özelliğinin, müşteri istek ve beklentileri ile uyumlu olması gerektiğinden, hizmetin “diğerleri için yapılan iş” olarak tanımlanmasının yetersiz olacağına işaret etmekte ve bir hizmet ilişkisinde müşteri memnuniyet ölçeğinin bütünüyle hizmetin performansı ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Başka bir ifadeyle, müşteri memnuniyetini karşılamak için çalışanlar bütün enerjisini müşteriye yönlendirmek durumunda kalmaktadırlar (Çakmakçı ve Öztürk, 2017: 151) Duyguların rekabete dayalı bir iş anlayışında müşteri memnuniyeti sağlamanın ve kârlılığı artırmanın bir aracı kılınması durumunun birey tarafından psikolojik bir bakış açısıyla değerlendirildiği durumlarda önemli riskler taşıdığı sonucuna varılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin abartıldığı sektörlerde görev ve iş ifasında çalışanların içinden gelmediği halde işin gerektirdiği bir duygusallığı göstermenin son derece enerji tüketici olduğu ve telafisi zor bir yorgunluk ve bıkkınlık duygusuyla tükenmeye yol açtığını göstermektedir.

2.3.2. Derin Davranış

Derin davranış, yüzeysel davranışın aksine örgüt tarafından istenilen davranışların içselleştirilmesini ifade etmektedir. Bu anlamda derin davranış bir kişinin hissettiği ve sergilediği duygularla uyuşabilmek için sarf edilen aktif çabayı ifade eder ve içsel duyguların, sergilenmesi gereken duygulara uyarlanması gerekliliği anlamına gelir (Zapf vd., 1999: 375). Derin davranış, örgütlerin çalışanlardan sergilemelerini istedikleri duyguların ifade edilebilmesi için, çalışanların dış görünümünün yanında içsel duygularının da değiştirilmesini gerektirir. Başka bir ifadeyle derin davranışta çalışanlar sadece davranışlarında değişiklik yapmazlar aynı zamanda duygularında da bir değişiklik yapma eğilimi gösterirler. Örneğin, derin davranış için çalışanlar, duygusal davranış kurallarına uymak amacıyla içsel duygularını değiştirmelerine imkân sağlayabilecek dikkati farklı yöne çevirme (gerekli duyguları canlandırabilecek olayları akla getirmek) uygulamasını kullanabilmektedirler (Cheung ve Tang, 2009: 75-76).

Derin davranış, samimi ve gerçek görünmek amacıyla sergilenmesi gereken duyguları hissetmek için bir aktörün hayal gücünü veya anılarını kullanarak rol yapma metodunu uygulaması üzerine kurulmuştur. Dijk ve arkadaşlarına (2009: 2) göre, derin davranış, samimi ve doğal olarak hissedilen duygulardan farklıdır. Derin davranışta, çalışanların müşterilerin beklentileri doğrultusunda hissedilen duyguları yönetmeleri gerekir. Derin davranış stratejisini tercih eden bireyler için davranışlarının görülebilir kısmını değiştirme konusunda daha dürüst oldukları söylenebilir. Daha doğrusu, derin davranış stratejisini

kullanan çalışanlar, içsel duygularını kontrol etme veya farklı içsel duyguları oluşturma yeteneğine sahiptir (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Derin davranış, çalışanların kendilerinden sergilenmesi istenen duygusal davranış kurallarına uymak için içsel düşüncelerini ve duygularını kontrol ettikleri bir süreç içinde gerçekleşirken, yüzeysel davranış, çalışanların duygusal olarak dışa vurdukları ifadelerini kontrol ettikleri ve değiştirdikleri zamanlarda meydana gelmektedir (Chang, 2011: 22). Derin davranış kendisinden beklenen rol gereği kurumsal öncelikler doğrultusunda hareket etmeyi bu doğrultuda duygularını karşı tarafa iletme esasına dayanmaktadır. Örnek verirken, içinden gelmediği halde hastalar ile konuşurken gülümseyen hemşire yüzeysel davranış sergilemeyi temsil ederken, kanser hastası bir çocukla vakit geçiren bir hemşirenin “süpermen” rolü oynaması derin davranış sergilemeye karşılık gelmektedir (Evkaya, 2023: 75).

Kendini yeniden değerlendirme ya da içsel konuşma yoluyla derin oynama, Rafaeli ve Sutton (1987) tarafından “iyi niyet” türünde bir duygusal emek olarak adlandırılmıştır (Grandey, 2000: 100). Çünkü bu, çalışanın örgüte karşı iyi niyet taşıdığının göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Çalışanın hissettiği ve gösterdiği duyguları uyumlu hale getirmek için sarf ettiği aktif çaba anlamına gelen derin davranış çalışanların içsel duygularını kontrol etme ya da farklı içsel duyguları oluşturma konusunda kendilerini daha başarılı hissetmelerini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle duygusal emeğin bu boyutu, doğal olarak hissedilen duyguların ifade edilmesiyle ilgili olduğu için bir manipüle etmekten ziyade doğal ya da içten hissedilen hislerle

ilgilidir. Burada bir rol yapma söz konusu değildir (Kılıçarslan ve Özsoy, 2024: 103). Oysa yüzeysel davranış, hissedilmeyen bir duygunun sergilenmesi ya da gerçekte hissedilen bir duygunun hiç sergilenmemesi şeklinde ortaya çıkabilmekte ve çalışanın rol yapma ve sahte davranışta bulunduğu dair damga yemesine neden olmaktadır. Gerek yüzeysel davranış tipinde gerekse derinden davranış rolünde olsun bu iki davranış formu arasındaki temel farklılık, yüzeysel davranışta çalışanın duyguyu hissetmeden göstermesine karşın, derin davranışta çalışanın yansıttığı duyguları gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Ancak ister yüzeysel davranışta ister derin davranışta, çalışanın kendi gerçek duygularını sergilemesi söz konusu değildir. Her ikisinde de çalışanlar müşterilerin beklentileri doğrultusunda duygularını yönetmeye çalışmaktadır. Sonuçta yaptığı iş ile kendini ifade edememesi, işin kendi gerçekliğiyle uyuşmaması daha öncesinde de ifade ettiğimiz gibi çalışanın işinden duygusal anlamda daha fazla soğumasının, uzaklaşmasının ve yabancılaşmasının nedenleri arasında gösterilebilir. İşe duygusal anlamda yabancılaşması ise çalışanı kendisinden beklenen duygusal davranış kurallarını yerine getirmede daha fazla zorlayabilecektir. Bunun sonucunda çalışan, işe yabancılaşmayı gidecek daha yüksek düzeylerde hissetme sorunuyla karşı karşıya kalabilecektir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316).

Literatürde son dönem araştırmalarında ön saflarda çalışan polis memurları, otel çalışanları, hemşireler, hava yolu personeli gibi farklı ve belirgin duygu gösterimi yaşayan çalışanlarda emek stratejileri ilişkisi (yüzeysel oyunculuk ve derin oyuncu-

luk) incelenmiş ve ilgi çekici sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmalar, yüksek duygusal zekâya, kişi-iş uyumuna ve yaşlı olan çalışanların derin oyunculuk yapma ihtimalinin diğerlerinden daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın, nispeten düşük duygusal zekâya, kişi-iş uyumuna sahip genç çalışanların ise yüzeysel davranış gösterme ihtimalini diğerlerinden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Yang ve Chen, 2020: 484). Bu durum örgütler, müşteriler ve çalışanlar açısından iyi değerlendirmeler yapılması gerekliliğine işaret etmektedir.

2.4. Hizmet Sektörünün Hızla Gelişmesi ve İnsan Emeğinin Ekonomik ve Duygusal Değeri

Sistematik ve teknik olarak 1700'lü yıllardan bu yana gelişerek incelenmekte olan hizmet kavramı, insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Tüketildiğinde herhangi bir somut mala sahip olmakla sonuçlanmayan, bir tarafın diğerine sunduğu mülkiyeti gerekli kılmayan soyut faaliyetlerden meydana gelen hizmetler, ürün çeşidi ya da zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından yarar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilir (Sayım ve Aydın, 2011: 246). Philip Kotler ve arkadaşları bu anlamıyla hizmeti "bir tarafın diğeri sunabileceği, esasen elle tutulmayan ve hiçbir şeyin mülkiyetiyle sonuçlanmayan bir eylem ya da performans" olarak tanımlamaktadırlar (Elisabeth, Nasir ve Suyono, 2019: 172). Dolayısıyla hizmeti, insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünler ve yine soyut olan bir faaliyet ya da fayda olarak değerlendirebiliriz.

Küresel ekonominin gelişmesine paralel olarak hizmetlerin önemi ve payı hızla artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri, hizmet sektörünün refah ve gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi olması ve gelişen teknolojik gelişmelere paralel olarak yaşanan değişimlerin çok değişik hizmet türlerini ortaya çıkarmasıdır. Sağlık, finansman, eğitim, hukuk gibi alanlarda meydana gelen değişimler, bu alanlardaki hizmet türlerinin ve hizmet işletmelerinin artmasına yol açmaktadır (Öztürk, 2003: 18).

Gerçekten sektörel yapıdaki değişimler incelendiğinde, en önemli değişimlerin hizmet sektöründe gerçekleştiği görülmektedir. Hizmet sektörü, çok çeşitli iş kollarını kapsayan, büyük bir yelpazeyi içinde barındıran geniş bir kavramı içermektedir. Hizmet sektörü dediğimiz zaman tüm işletme sektörlerinin yarısından fazlasını kapsayan bir ana sektörden bahsetmiş olmaktadır. Küresel ekonomik entegrasyon ve teknolojik gelişmeler, hizmet sektörünün büyüyerek ticaretinin artmasına neden olurken, bireylerin ve işlemlerin mobilitesinin artmasıyla da daha ucuz hale gelen hizmetler karmasıyla hizmet sektörü büyümektedir. Bu durum hizmetler kapsamında yer alan iş ve faaliyetlerin dünyadaki birçok firma tarafından üretilip satılmasına olanak sağlayarak (T.V.B., Sektör Araştırmaları, 2007: 14) hizmet sektörünün büyümesini tahminlerin ötesine taşımıştır. Böylece ulaştığımız noktada hizmet sektörü dünya ekonomilerinde önemli rol oynamakta ve diğer sektörler içerisinde sürekli olarak artan bir payı temsil etmektedir. Örneğin hizmetler sektörü ABD ve Avrupa ülkelerinde gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYİH) yaklaşık %70'ini aşmaktadır (Jeung ve diğ., 2018:

187) ve bu durum güncelde daha yüksek rakamlara karşılık gelmektedir. Durum böyle olunca hizmet sektöründe hizmetlerin yapı ve işleyişine bağlı olarak karşımıza çıkan duygusal emek kavramı da kamusal ve özel hizmetler kapsamında birçok meslek ve iş alanında hızla yayılım göstermektedir.

Günümüzde hizmet sektörünün büyümesi ve öneminin artması, bu sektördeki rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu anlamda hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına bu ise çalışanların giderek daha fazla çaba ve gayret göstermesini gerektirmektedir. Çalışanlarına, ürettiği ürüne verdiği kadar değer vermeyen yönetim anlayışları, onlardan müşteri odaklı olmalarının ya da kaliteye bağlı kalmalarını ve yine iş ile ilgili daha fazla sorumluluk almalarını istemektedir. Bu konudaki baskılarını ise müşteri memnuniyeti ya da kalite geliştirme gibi güncel rekabetçi kavramlara dayanarak yapmakta firma adına değil, müşteri adına yapılan baskı ile çalışanı karşı karşıya bırakmaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar bu konuya işaret etmektedir. Örneğin, işletmelerin giderek daha fazla dinamizm kazanan dünyada hızlı değişimlerin doğasına karşılık verirken eskisinden daha kapsamlı stratejiler kullanmaları gereğine dikkat çekilmekte ve bu durum “iş performansına yönelik pazarlamanın yeni karması 8P” şeklinde tanımlamaktadırlar. 8P: Product, Price, Place, Promotion, Physical and Psychological Evidence, People, Process, Productivity and Quality uygulamalarını içermektedir. Bu uygulamalar da iyileştirmeye yönelik teorik ve pratik içgörüler sunmaktadır (Eti ve Bari, 2020: 77-78). Bütün olarak sürece baktığımızda gelişmeleri mercek altına aldığımızda bu durumun çalışanlardan

geçmişteki çalışan özveri ve fedakârlığının daha fazlasının talep edilmesi olarak karşılık bulmaktadır. Özellikle hizmet sektörünün üretim biçimi nedeniyle çalışan-müşteri etkileşim düzeyinde gerçekleşen artışla, yoğun bir duygu sergileme davranışı olarak beklentiler arasına girmektedir. Çünkü hizmet sektörü çalışanlarının sağladığı ürünler somut değil, soyuttur. Bu durum hizmetin algılanan kalitesini çalışan-müşteri arasındaki etkileşimlerin kalitesine daha açık hale getirirken (Glahandari, 2012: 1794), şirketleri ise çalışanların duygularını en üst seviyede kullanma beklentisiyle baş başa bırakmaktadır.

Normal şartlarda duygu kişisel yani kişiye özel ve soyuttur. Ancak hizmetin sunum biçimiyle geldiği bugünkü noktada duygular somut bir ürün haline gelmekte özellikle bazı işlerde bahsedilen beklentiye görünür kılmaktadır. Örneğin, müşteri hizmetleri temsilcileri (Abraham, 1998; Austin ve diğ., 2008, Brotheridge ve Grandey, 2002), çağrı merkezi çalışanları (Godwin, Groth ve Frenkel, 2011; Rupp ve Spencer, 2006), sağlık çalışanları (Mikolajczak, Menil ve Luminet, 2007), alışveriş merkezi çalışanları (Bayram, Aytaç ve Dursun, 2012; Diefendorf, Croyle ve Gosserand, 2005; Rafaeli ve Sutton, 1990), sağlık çalışanları (Martí'nez-Inigo, Totterdell, Alcover, and Holman, 2007; Montgomery) başta olmak üzere birçok iş gerçekten çalışanların müşteri ile olan ilişkilerinde, hizmetin sunum kalitesi ve etkinliği açısından belli duyguların gösterilmesiyle ancak so-mutlaşabilmektedir.

Hizmetin somutlaşarak ekonomik bir değer kazanması, hizmet işletmelerinde çalışanların duygusal emek kullanımını kaçınıl-

maz kılmaktadır. Müşteriler ile yüz yüze gerçekleştirilen iş, çalışanların fiziksel ve zihinsel emeği yanında duygusal emek de sergilemelerini gerektirmektedir. İşte, kapitalist iş ilişkisi içinde kol gücü ve zihinsel faaliyetlere dayalı alışlagelmiş çalışma biçimleri içinde çalışanların emeklerinin üretim faktörlerinin herhangi bir unsuruna indirgenmesi, “emeğin metalaştırılması”nı, duyguların da işin içine girmesi ise “duyguların metalaştırılması” sonucunu doğurarak (Çakmakçı ve Öztürk, 2017: 150) konuyu üzerinde araştırmalar yapmayı gerektiren olumsuz boyutlara çekmektedir.

Günümüzde bu olumsuz boyut, çalışanların hissettiği duygular ile örgütün arzu ettiği duygular arasındaki farkı giderebilmek için daha fazla çaba gösterme gerekliliğiyle duyguların yıpranmasına, hatta aşırı kullanılmasıyla birlikte bir duygusal tükenme noktasına işaret etmektedir. Hatta çalışanların kendi duyguları ile örgütler tarafından istenilen duygular arasında bir uyum olması durumunda bile, örgütsel beklentileri bütünüyle karşılayabilmek için daha fazla çaba göstermek zorunluluğuyla karşı karşıya kalması (Morris, Feldman, 1996: 998) durumunu fiziksel rahatsızlık boyutlarından çekerek ruhsal yasantıyı etkileyen bir durum olarak sergilemektedir. Örneğin 2024 yılında kadın hemşireler üzerinde yürütülen bir çalışma, sağlık hizmeti sağlayıcılarının yaşadıkları üzüntü, suçluluk ve baskı duygularının duygusal emeğin derin oyunculuk tarafıyla yakın ilgisine dikkat çekmektedir. Bu çalışmaya göre hemşireler mesleklerinden dolayı hastalara sempati göstermeye yatkın olsa da uzun süreli yardım ve bakım hizmetleri sunmaları ve

hastanın sağlığının kötüye gidişi ve kaybedilişinin şekfat yorunluğuna ve travmatik strese neden olduğunu ortaya koymaktadır (Chu, 2024: 1). Konuyla ilgili olarak y r t len son çalışmalar da hizmet sektöründe çalışanlarda gözlemlenen (Clarke vd., 2024: 1-3; Park ve diğ., 2024: 1-5; Quinn ve diğ., 2024: 1-7) benzer bulgular ortaya koymaktadır.

Günümüz müşteri hizmetleri bakış açısından çalışan duygularının müşteri beklentilerini de geçerek, örgüt beklentilerini karşılayacak noktalara taşınması, duygu aktarmalarının sevgi, sevinç, beğeni, mutluluk kaynaklarının tükenerek, acı, öfke, korku, ıstırap, gam gibi olumsuz duygusal boyutlara varışının öznel bir durum değil, günümüzde toplumsal bir sorun halini aldığını göstermektedir. Başka bir deyişle, insanın çalışma ve iş yapma adına ortaya koyduğu dik duruşunun bir yılma ve yıkılmaya varış hik yesidir. Bu son nokta, yıkıcı küresel rekabet anlayışının bugün çalışan dünyasında ve toplumsal hayatta ne denli derin izler bıraktığına ve çalışanların duygusal ve duygusal tükenmişliğine işaret etmektedir.

2.5. Tükenmişlik Kavramı

Çalışma ve iş ortamları iyi organize edilip yönetilmediğinde, çalışanlar için onları gururlandırıp onura eden bir durum olmaktan çok, onları tüketen ve psikolojik kaynaklarını yok eden olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Tükenmişlik olgusu, bu nedenle günümüz toplumlarında en önemli psiko-sosyal ya da meslek  tehlikelerden biri haline gelmiş olup, hem bireyler hem de örgütler için önemli maliyetler  detmektedir (Edu-Valsania vd., 2022: 1).

Tarihsel olarak, Graham Greene tarafından, mesleğinde anlam bulamayan ve hayattan zevk alamayan bir mimarın öyküsünü anlatırken kullandığı tükenmişlik kavramı, literatüre 1970'li yıllarda Freudenberger'in (1974) ve Maslach (1976)'ın sosyopsikolojik bakış açılarına dayalı olarak girmiştir (Rocha vd., 2020: 11; Edu-Valsania vd., 2022:2).

Devam eden yıllarda tükenmişlik, “aşırı ve uzun süreli stresin neden olduğu duygusal, zihinsel ve fiziksel bitkinlik hali” olarak tanımlanmış ve bundan sonra tek bir ortak deneyime bitkinliğe indirgenebileceği savunulmuştur. (Jeung vd., 2018: 187-188).

İşle ilgili talepler veya gerginlikten kaynaklanan tükenmişlik örgütler için büyük endişe kaynağıdır. Çünkü tükenmişlik büyük maliyetlere neden olmaktadır. Buna bağlı olarak literatürde bu konuda derinlik kazanmış ve tükenmişlikhissinin artmasıyla birlikte tükenmişlik olgusunun tanımı, nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili çok geniş kapsamlı ve çeşitli inceleme ve araştırmanın varlığı söz konusu olmuştur (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Pines ve Keinan, 2005; Savicki ve Cooley, 1983) (Van Yperen vd., 1992:173). Kavram Freudenberger tarafından 1974 yılında, bu defa kişilerin içsel değerleri nedeniyle kendilerini zorlamaları sonucu, enerjilerinin, baş etme mekanizmalarının ve içsel kaynaklarının tükenmesi olarak ele alınmıştır (Van Yperen vd., 1992: 173-174). Tükenmişlikle ilgili yapılan ilk klinik tanımlamada Freudenberger, kavramı “mesleki bir tehlike” olarak ortaya koymuştur (Budak ve Sürgevil, 2005:96). Daha sonrasında kavram, duygusal tükenme ve enerji azalımı olarak literatürde yapılan çalışmalarda büyük ölçüde

kabul görmüştür (Garden, 1989; Maslach ve Jackson, 1981; Pines ve Keinan, 1981; Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993).

Chernis, tükenmişliği, stres ile başlayan, psikolojik geri çekilmeyle devam eden ve baş etme davranışları ile son bulan bir süreç olarak ele almıştır. Chernis'in tanımında tükenmişlik, iş gerginliğine bir cevap olarak mesleki tutum ve davranışlardaki olumsuz değişimi ifade eden bir süreç olarak ele alınmıştır. Daha spesifik olarak, tükenmişliğin ilk evresinde kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlik söz konusudur. İkinci evrede, kısa süreli duygusal gerilim, yorgunluk ve tükenme yer alır. Üçüncü evre, hizmet alan kişilere mekanik bir üslupla ve mesafeli bir şekilde davranma eğilimi ya da bir kişinin gereksinimlerine karşı alaycı bir tavır takınma gibi bir dizi tutum ve davranış değişikliğinden oluşur (Schaufeli ve Buunk, 1996: 315).

Pines ve Aronson (1988), tükenmişliği, duygusal taleplerin fazla olduğu durumlarla uzun süre karşı karşıya kalmaktan doğan zihinsel, duygusal ve fiziksel bir tükenme durumu olarak tanımlanmışlardır. Fiziksel tükenme; düşük enerji, kronik yorgunluk, güçsüzlük ve çeşitli fiziksel ve psikolojik şikayetlerle karakterize edilir. Duygusal tükenme, acizlik ve umutsuzluk duygularını içerir. Son olarak zihinsel tükenme ise bir kişinin kendine, işine ve hayatına karşı olumsuz tutumlar geliştirmesini ifade eder (Schaufeli ve Buunk, 1996: 315).

Whitaker'e (1996) göre tükenmişlik, rollere özgü yabancılaşmanın aşırı bir şeklini, yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi ile düşük kişisel başarı hissini ve baş edebilme kapasitesini bastırabilen veya zorlayabilen stres etkenlerinin

mevcudiyetini ifade eder (Whitaker, 1996: 61). Tükenmişliği aşamalı olarak gelişim gösteren bir süreç olarak ele alan tanımlamalardan biri de Edelmich ve Broadsky'e aittir. Edelmich ve Broadsky tükenmişliği, hizmet sektöründe artan hayal kırıklığı süreci olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, sektördeki işlerde görev yapan insanların iş koşullarının bir sonucu olarak yaşadıkları amaç, enerji ve idealizm kaybı bu süreçte giderek artmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 1996: 316). Grandey'e (2000) göre ise, çalışanların müşterilerle gerçekleştirdiği etkileşimlerin duygusal yönden aşırılık içermesi ve çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilmesini sağlayacak imkânların bulunmaması durumlarında meydana gelmektedir (Grandey, 2000: 103).

Tükenmişlik, işin bir gereği olarak insanlarla daha çok yüz yüze etkileşim halinde olmayı gerektiren mesleklerde, bireylerin karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmalarını, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmelerini ve kişisel başarı ile yeterlilik duygularında yaşadıkları azalmayı anlatan bir olgudur. Tükenmişlik olgusu "iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan ve aşamalı olarak ilerleyen bir süreç" olarak tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 21).

Hem toplumsal sorunları dile getiren hem de çalışanlar tarafından sosyal bir sorun olarak tanımlanan tükenmişliğin etkileri dikkate değerdir ve çok geçmeden bu konu araştırmacılar tarafından ele alınan ve sistematik olarak çalışılan bir olgu haline gelmiştir. Böylece tükenmişlik araştırmalarının yörüngesi, bilimsel teorilerden elde edilen türevler olmaktan çok, fiili sosyal

sorunlarla şekillenmeye başlamıştır. Başka bir deyişle, tükenmişlik, yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru bir gelişim süreci göstermiştir (Maslach, 2003: 189).

2.6. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik kavramının açıklanmasına yönelik pek çok yaklaşım mevcuttur ve bu yaklaşımlarda tükenmişlik kavramına ait boyutlar, sayı ve içerik olarak birbirlerinden farklılık arz etmektedir. Bu çalışmada, literatürde yaygın olarak benimsenen Maslach tükenmişlik modeline ait tükenmişlik boyutları incelenecektir (Maslach ve Jackson, 1981).

Dolayısıyla konu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış başarı duygusu olarak ele alınan bir sendromu temsil etmektedir.

2.6.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel yapısıdır ve bu karmaşık sendromun en açık tezahürüdür. Yapılan araştırmalar, kendilerinin veya etrafındaki kişilerin tükenmişlik yaşadığını belirten katılımcıların, en çok duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Tükenmişliğin üç boyutu içerisinde en yaygın olarak yakınılan ve bu sebeple de araştırmacılar tarafından en çok analiz edilen boyut, duygusal tükenme boyutudur (Maslach vd., 2001: 402). Tükenmişlik olgusu, duygusal tükenme ile başlayan, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine doğru uzanan bir süreç olarak değerlendirildiği zaman, duygusal tükenme boyutunun önemi daha iyi

anlaşılabacaktır (Yeniçeri vd., 2009: 88). Lee ve Ashforth'un araştırmalarının sonuçları, duygusal tükenmenin tükenmişlik sürecinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1993: 14).

Duygusal tükenme, bir kişinin başka insanlarla kurduğu ilişkiler sebebiyle duygusal anlamda kendisini aşırı yük altında ve bitkin hissetmesi durumunu ifade eder (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Tükenmişliğin bileşenlerinden biri olan duygusal tükenme, duygusal kaynakların bitmesi ve enerji eksikliği tarafından karakterize edilir. Bu noktada başta sağlık hizmetleri gelmek üzere yaşanan bir şefkat yorgunluğundan söz edilmektedir. Bu şefkat yorgunluğu çalışanların geçmişteki performanslarından daha farklı olarak, etkileşimdeki insanlara karşı sorumlu olmayı sürdürmediklerinin farkına varmaları sonucu yaşadıkları gerilim ve engellenme hislerini ifade etmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Bu kavram dolaylı travma olarak tanımlanmakta ve travmatik bir içeriğe maruz kalındığında yaşanan ikincil bir stresi tanımlamaktadır (Page ve diğ., 2024: 2).

Duygusal tükenme, aşırı uyarım durumlarıyla ve var olan bu uyarımları düzenlemek için gerekli imkânların ve varlıkların yetersizliği ile bağlantılıdır. Ayrıca, daha sonra duygusal tükenmeye, stres ile bağlantılı fiziki tükenme de eklenmektedir. Bunlara ilave olarak duygusal tükenme, zorluk veya gerginlik hissi, sinirlilik ve yorgunluk üreten aşırı ve uzun süreli iş gerilimi ile bağlantılıdır. Maslach tükenmişlik modelinin gelişiminden sonra tükenmişlik bazı çalışmalar, psikolojik ve somatik

zorlanmanın duygusal tükenme ile örtüşen bir ilişkiye sahip olduğuna vurgu yapmıştır. Schaufeli ve Van Dierendonck'un Hollandalı hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal tükenme hem psikolojik zorlanma hem de bedensel rahatsızlıklarla güçlü ilişkilerin bulunduğu bir boyut olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmacıların bulguları, duygusal tükenmenin spesifik olmayan fiziki ve zihni semptomlarla örtüşebileceğini düşündürmektedir (Densten, 2001: 833).

Duygusal tükenme boyutu, diğer stres araştırmalarında çalışan temel stres tepkisidir ve bu boyut stresle bağlantılı sağlık sonuçlarıyla ve iş yükü gerekleri ile beklenen pozitif ilişkileri gösterir. Duygusal tükenme, tükenmişliği tanımlamak için gerekli bir kriter olmakla birlikte, bu olguyu anlatmak için tek başına yeterli değildir. Duygusal tükenme çalışanların bilişsel olarak işlerinden ve duygusal anlamda kendilerinden uzaklaşarak başka faaliyetlere yönelmesine neden olmaktan çok, iş gerekleri ile başa çıkabilmenin bir yolu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu nedenle, tükenmişlik araştırmalarında, örgütsel ve mesleki ortamların tamamında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Maslach, 2003: 190).

Duygusal emek şüphesiz birçok meslekte duygusal tükenmeye katkıda bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar eğitim, sağlık, otel hizmetleri ve çağrı merkezleri çalışanları dışında en ciddi duygusal tükenme yaşayan mesleğin psikologlar olduğunu göstermektedir. Bu anlamda psikoterapi hizmeti sağlayan psikologlarda duygusal emeğin tükenmişlik ile yakın ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Örneğin Clark ve arkadaşları ile

(2024: 1-7) ile Yang ve Chen (2020: 480-497) tarafından yürütülen araştırmalar bu konuda dikkat çeken çalışmalar arasındadır. Yan ve arkadaşları (2024) tarafından yürütölen “hastaya kötü muamele, duygusal tükenmişlik ve iş-aile çatışması” araştırmasında ise duygusal tükenme yaşayan sağlık personelinin tıbbi hizmet kalitesinin, iş performansının ve ruh sağlığının duygusal tükenme durumunda ciddi anlamda tehdit edildiği ifadeedilmektedir. Özellikle yapılan bu çalışmada dikkat çeken bir bulgu da duygusal tükenme ile hastaya kötü muamele ve iş-aile çatışması arasında pozitif ilişkinin varlığıdır (Yan vd., 2024: 2-9).

2.6.2. Duyarsızlaşma

Hizmetlerle ilgili mesleklerde, görevin gerektirdiği duygusal talepler, hizmet çalışanlarının, hizmet verilen kişilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma kapasitelerini daraltabilir. Duyarsızlaşma, bir çalışanın, kendisi ile hizmet sağladığı kişiler arasına mesafe koyma eğilimini anlatmaktadır (Maslach vd., 2001: 403). Duyarsızlaşma, genellikle, hizmet, bakım veya yardım sağlanan kişilere karşı duygusuzca ve katı bir biçimde verilen tepki olarak ele alınmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Literatürde sizizm olarak da bilinen duyarsızlaşma genellikle, duygusal tükenmeye bir tepki olarak gelişir ve bu süreçte çalışanların işlerine olan ilgileri kopar ve çalışanlar umursamaz tutumlar sergileyerek duyarsızlaşmaya başlarlar (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860).

Tükenmişlik olgusu, ilk aşamada “aşırı kronikleşmiş iş taleplerinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmaktadır”. Bireyler, yaşadıkları bu sıkıntıyı hafifletmek için oluşturdukları savunma mekanizmasının bir sonucu olarak etrafındaki insanlarla olan iletişimlerini azaltmakta ve ilişkilerini sınırlama yoluna giderek psikolojik olarak insanlardan uzaklaşma eğilimi içine girmektedirler. Bu şekilde birey, duygusal kaynaklarını azaltan iş talepleri ile kendisi arasına bir anlamda tampon görevi yapan duyarsızlaşma mekanizmasını devreye sokmakta (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23) ve bu mekanizmaya dayanmaktadır.

Duyarsızlaşma boyutu, geleneksel mesleki stres literatüründe yer almamaktadır. Fakat duyarsızlaşma boyutu, tükenmişlik olgusunun temel özelliklerinden birini temsil eder. Bu boyut, işin diğer yönlerine ve başka insanlara karşı olumsuz tepkiler vermeyi, duygusuzlaşmayı ve ilişkilerdeki aşırı bir kopuşu anlatır (Maslach, 2003: 190). Duyarsızlaşma, olumsuz bir duygusuzlaşmayı ve çeşitli olaylara veya tükenmişliğin bazı yönlerine tepki olarak aşırı bir kopuşu ifade eder. Duyarsızlaşma, genellikle, aşırı duygusal tükenmeye tepki olarak gelişir ve çalışanların kendi üretkenlikleri için duygusal bir tampon olarak işlev görür. Fakat buradaki uzaklaşma, idealizmin kaybolması ve başkalarını insan dışı varlıklar (örneğin, nesne gibi) olarak görmek ile sonuçlanabilir. Bu mesafe ya da uzaklaşma, duygusal tükenmeye doğrudan bir tepki niteliğindedir. Çok çeşitli örgütsel ve mesleki ortamlarda yapılan tükenmişlik araştırmalarında duygusal tükenmeden duyarsızlaşmaya doğru güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 93).

Duyarsızlaşma meydana geldiği zaman, çalışanlar gerçek beklentileri ile mevcut katkıları arasında bir aykırılık olduğu algısına kapılırlar. Bu ise, eksiklik hissine yol açar ve düşük öz-yeterlilik algısı ile sonuçlanır (Singh vd., 2012: 84). Duyarsızlaşma, kişiler arası ilişkilerle ve düşük kişisel başarı, özdeğerlendirme boyutuyla ilgili iken, duygusal tükenme stresle ilgili bir bileşen (Lee ve Shin, 2005: 100) olarak değerlendirilmektedir. Calili ve arkadaşlarının (2024) yoğun bakım hemşireleri üzerine yürüttüğü bir araştırma başarılı ve genç olan çalışanların, başarılı ve yaşlı olan çalışanlara göre duygusal tükenme seviyelerinde ve duyarsızlaşma düzeylerinde daha yüksek oranlı bir tükenmişlik tespit etmektedirler (Calili ve diğ., 2024: 163).

2.6.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Çeşitli kaynaklarda azalmış kişisel etkinlik olarak da adlandırılan düşük kişisel başarı hissi boyutu, bir kişinin işteki yeteneklerinin azaldığı algılamasına sahip olması durumunu ifade eder. Bu boyutta, çalışanlar, işlerini daha önce yaptıkları gibi yapamadıkları ya da yapamayacakları şeklindeki bir algılamaya sahiptirler (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860). Düşük kişisel başarı hissi, bir kişinin insanlarla olan iletişimin önemli olduğu görevlerde, kendisini yetersiz ve başarısız hissetmesi durumu olarak ifade edilir (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

Tükenmişliğin etkinsizlik ile ilgili bu bileşeni, öz değerlendirme boyutuyla bağlantılıdır. Kronik bir çalışma durumu, duyarsızlık ve duygusal tükenmeye neden olan çok yoğun ve baskılı iş gereklerinin bir kişinin etkililik hissini tüketme ihtimali

oldukça yüksektir. Bununla birlikte, başarısızlığın tükenmişliğin diğer iki boyutuna paralel olarak geliştiği görülmektedir. Duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın iş yükü ve sosyal çatışmalardan kaynaklanmasına rağmen, başarısızlığın, ilgili kaynakların eksikliğinden oldukça belirgin bir biçimde etkilendiği ileri sürülmektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 93).

Tükenmişliğin diğer iki boyutunun başarısızlık duygusu ile olan ilişkisi çok daha karmaşıktır. Bazı durumlarda, başarısızlık duygusu, duygusal tükenmenin veya duyarsızlaşmanın bir sonucuymuş izlenimini verebilir. Fakat, diğer bazı durumlarda bu duygu, belirli bir sırayı takip etmekten çok, diğer iki boyut ile paralel gelişme gösterme durumu olarak da görülebilir (Maslach, 2003: 190).

Tükenmişliğin üç boyutu da farklı şekillerde işyeri değişkenleri ile ilişkilidir. Genel olarak, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada sosyal çatışma ve aşırı iş yükü mevcudiyeti sonucu ortaya çıkma eğilimi söz konusudur. Halbuki, başarısızlık duygusu açık bir biçimde işi yapmak için gerekli kaynakların eksikliğinden (önemli bilgilerin eksikliği, gerekli araçların yokluğu veya yetersiz zaman) kaynaklanmaktadır. Bu üç boyut üzerindeki varyasyonların çeşitli kombinasyonları, tükenmişlik riski ve iş deneyiminin farklı şekilleriyle sonuçlanır. Örneğin, bir iş durumu, iş arkadaşlarıyla birçok zor çalışma ilişkilerini kapsayabilir. Bu ilişkiler, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya yol açar. Fakat, başka bir iş durumu, başarıya ulaşmak için iyi fırsatlar da sağlayabilir. Başka bir durumda ise görev, birçok ağır iş gereklerini içerebilir ki, bu durum duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olur. Fakat, görevin açık ve

belirgin hedeflerinin yokluğu ise, başarısızlık duygusuna yol açar. Bunlar ve diğer olası modeller, iş çevresinin karmaşıklığının ve bunun insanlar üzerindeki farklı etkilerinin önemine vurgu yapar (Maslach, 2003: 190).

2.7. Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri

Örgütlerin, çalışanların sarf ettiği duygusal emekten yarar sağladıkları şüphesiz bir gerçektir. Bununla beraber, duygusal emeğin çalışanlar için genellikle tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlar yaratabildiği bilinmektedir. Mesleki tükenmişlik ise, duygusal emeğin en belirgin sonuçlarından biri olarak görülmektedir (Eroğlu, 2014: 151). Duygusal emek ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan iki çeşit teori mevcuttur. Bunlardan biri Zapf (2002: 237-268) tarafından geliştirilen davranış teorisidir. Davranış teorisinde, yüzeysel davranışın geleneksel bir davranış tarzı olduğu ve psikolojik kaynak kullanmaya çok fazla ihtiyaç olmadığı ileri sürülür. Bunun aksine, teorisinin görüşüne göre derin davranış, zihinsel bir süreç olduğu için çok fazla miktarda psikolojik kaynak tüketmeyi gerektirir. Bu tespitin anlamı, derin davranış yoluyla, duygularını yöneten çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayabileceğidir.

Diğeri ise, Hobfoll tarafından geliştirilen kaynak koruma teorisidir. Ma ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada Hobfoll'un (1989) teorisine konu ettiği kaynakları; nesneler, koşullar, kişisel özellikler ve enerji olarak dört grupta topladığını belirtmişlerdir. Bu kaynakların azalması ya da herhangi bir

azalma tehdidi, stres yaşamaya neden olabilir. Kaynak koruma teorisi doğrultusunda, yüzeysel davranışın psikolojik kaynakları derin davranıştan daha fazla tüketeceği düşünülmektedir. Bunun sebebi ise, içsel duygular ile dışa yansıtılan duygusal ifadeler arasındaki tutarsızlık ile açıklanmaktadır. Bu nedenle, duygularını yüzeysel davranış yöntemiyle dışa yansıtmayı tercih eden çalışanların, yüksek düzeyde içsel gerilim ve ciddi psikolojik çelişki yaşama ihtimali daha yüksek olacaktır. İşyerinde yüzeysel davranış yöntemini kullanarak zaman içinde içsel gerilim hissetmeye başlayan bir çalışanın tükenmişlik yaşayacağı beklenmektedir. Bununla birlikte, derin davranış tükenmişlikle ilişkili olmayabilir. Çünkü, derin davranış, çalışanlarda içsel gerilime sebep olmayacaktır. Derin davranış, daha düşük duyarsızlaşma düzeyi ve daha yüksek kişisel başarı düzeyi ile ilişkili olabilir (Ma vd., 2010: 52).

Hochschild (1983) uzun zaman gerçek hislerden farklı davranmanın bir kişiyi sadece sahip olduğu gerçek duygulardan koparmadığını aynı zamanda diğer insanların sahip oldukları duyguların anlaşılmasını da zorlaştırabileceğini iddia etmiştir. Hochschild, bu durumun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Eğer bir çalışan, duygusal gösterimlerinin istenen sonuca ulaşmayı sağlamadığına ya da müşteriler tarafından cansıkıcı bulunduğu inaniyorsa, bu çalışan büyük ihtimalle düşük kişisel başarı hissi yaşar. Böylece, yüzeysel davranışın tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkili olması beklenmektedir. Derin davranış, uyulması emredilen ya da istenen duygusal davranış kurallarını yerine getirmek için içsel duyguların ve düşüncelerin kontrol edilmesi sürecidir.

Duygular, fizyolojik uyarılmayı ve biliş kapsar. Derin davranış, çeşitli teknikler aracılığıyla biliş ve uyarılmayı değiştirme çabasıdır. Hochschild (1979; 1983) çalışanların derin davranış performansının etkili olduğu durumlarda, duygusal emek gerektiren işleri yapmanın başarı hissi ile de sonuçlanabileceğini ve duygusal çelişkiyi azaltmanın bir yolu olabileceğini ileri sürmüştür. Derin davranışın duygusal çelişkinin yarattığı gerilimi en aza indirmesi sebebi ile derin davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olmadığı söylenebilir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22; Eroğlu, 2014: 151).

Bu konuda yapılmış önemli çalışmalardan biri de Brotheridge ve Grandey'e (2002) aittir. Onlara göre, çalışanların hangi meslek gruplarına dahil olduklarından çok, işleri ile ilgili kendilerinden beklediğini düşündükleri duygusal emek düzeyi, yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri ile daha yakından ilgilidir. Çalışanların mesleki kategorilerine önem vermeksizin iş taleplerinin algılanması ve duyguların kişisel ifadeleri üzerindeki kontroller stres oluşturabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 20-21). Duygusal emek aynı zamanda, çalışanların duygu yönetim sürecinin belirlediği tükenmişlik seviyelerindeki bireysel bir süreç olarak da incelenebilir. Bu bakımdan işin duygusal gereklilikleri ya da talepleri ile duygusal davranış kuralları birer stres kaynağıdır. Çünkü bu iki faktör (yani işin duygusal gereklilikleri ya da talepleri ve duygusal davranış kuralları) örgütsel hedefler için duygusal durumları yönetme ihtiyacı yaratır. Dolayısıyla duygusal emek gerektiren bu işler, stresin daha yakın belirleyicileri durumundadır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Duygusal emeği, örgütler tarafından istenen duyguların sergilenmesi gerekliliği olarak tanımlayan Schaufeli ve Greenglass (2001), yaptıkları analizler sonucu, duygusal emek gerektiren işlerin, tükenmişliğin üç boyutunun tamamının da önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Duygusal çelişkiyi etkileyen etkileşimlerin analizleri, hizmet meslekleri için stres etkenlerinin aynı zamanda ortaya çıkmasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinin aşırı derecede artmasına neden olduğunu göstermiştir (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 506).

Yöneticiler iş düzeyindeki duygusal davranış kurallarının en önemli tanımlayıcıları ve uygulatıcıları konumundadır. Yöneticiler, çalışanların yüksek performans beklentileri algılamalarını doğrudan etkiler. Sosyal enformasyon süreci teorisi, iş taleplerinin çalışanlarca algılanmasının çevredeki insanların ne düşündüğü tarafından etkilendiğini ortaya koymuştur. Wilk ve Moynihan (2005) tarafından yapılan araştırmada, duygusal davranış kurallarındaki kişilerarası taleplerin doğasının çalışanlar tarafından algılanması, yöneticilerin konuyla ilgili görüşlerine ve verdikleri önemin derecesine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, bu yazarlar, yöneticilerin dayattığı duygusal davranış kurallarının astların duygusal tükenme boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Wilk ve Moynihan, 2005: 919).

Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen son dönemlerdeki meta-analiz çalışmaları, duygusal emeğin, tükenmişliğin öncelikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların duy-

gusal ifadelerini, kontrol etme ve değiştirmek suretiyle uyguladıkları yüzeysel davranış, birçok araştırmacı tarafından stres sonucuyla bağlantılı bulunmuştur. Çalışanlara bir zorunluluk olarak dayatılan duygusal davranış kurallarını yerine getirmek için içsel düşüncelerin ve duyguların kontrolü süreci olarak bilinen derin davranış, işteki kişisel başarı hissi ile diğer tükenmişlik boyutlarına göre daha fazla ilişkili bulunmuştur (Montgomery vd., 2006:39). Montgomery ve arkadaşları (2006) yaptıkları araştırmada, olumlu duygular göstermeyi gerektiren duygusal davranış kurallarının duygusal tükenme ile önemli ölçüde ilişkili ve duyarsızlaşma ile de ilişkisiz bulunmasına karşın; olumsuz duyguları saklamayı gerektiren duygusal davranış kuralları hem duygusal tükenme hem de hem de duyarsızlaşma ile önemli derecede ilişkili olduğunu bulunmuştur. Aynı çalışmada yüzeysel davranış; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve psikosomatik rahatsızlıklarla önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur (Montgomery vd., 2006: 43).

Goldberg ve Grandey'in (2007) bulduğu sonuçlar, duygusal tükenmenin duygusal davranış kurallarından kaynaklandığını göstermektedir. Araştırmacılar, duygusal davranış kurallarının, duygusal tükenme üzerinde etkisi olduğunu ve sadece yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Goldberg ve Grandey, 2007: 312-313). Hizmet işlerinde görev yapan çalışanlar, duygusal çelişkiden daha kolay bir şekilde etkilenirler. Bu alışanlar aynı zamanda, duygusal tükenme ile de karşı karşıya kalırlar. Bu durum iş gerginliğinin bir şekli olarak değerlendirilebilir psikolojik aşırı talepler sebebi ile enerji eksikliği ve duygusal kaynaklarda azalma olarak

ifade edilir. Duygusal çelişki ve duygusal tükenme, düşük performans, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz iş sonuçlarına yol açabilir. Bunun yanında, dünya genelinde artan küresel rekabet ortamında, iş stresi ve duygusal tükenmenin artması maddi ve manevi maliyetlerin de artmasına neden olmaktadır. Bireylerin kaynaklarının azalması tehdidi ile karşılaşması halinde, bireylerin kaynaklarını kaybetmeleri halinde ve bireylerin kaynaklara yaptığı yatırım karşılığında öngördükleri ürünleri ve sonuçları alamamaları halinde işyerinde stres meydana gelir. Karatepe ve Aleshinloye'nin (2009) yaptıkları çalışmada duygusal çelişkinin, duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Karatepe ve Aleshinloye, 2009: 349-350).

Handelsman'ın (2012) çalışmasında yüzeysel davranış iki boyut açısından incelenmiştir. Bu boyutlardan biri rol yapma, diğeri ise duyguları gizlemedir. Yüzeysel davranışın rol yapma boyutu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Fakat, yüzeysel davranışın duyguları gizleme boyutunun sadece duygusal tükenmenin önemli bir belirleyicisi konumunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dikkati farklı yöne çevirme ve yeniden değerlendirme stratejileri içinde değerlendirilen derin davranış, bireylerin psikolojik uyarılma düzeyini değiştirmese bile onların duygu algılamalarını değiştirebilir. Derin davranışla ilgili diğer bir teori ise bu stratejinin yorucu etkisinin, temeldeki duyguların beklenen olumlu duygu gösterimleri ile tutarlı olması için değiştirilmesi sonucu oluşan canlanma ve moral yüksekliği tarafından etkisizleştirilebilir olması üzerine kurulmuştur. Yani

derin davranışın faydaları, maliyetleri telafi edebilir (Handelsman, 2012: 123-129).

İlk çalışmalar, farklı duygusal emek stratejilerinin üç tükenmişlik boyutuyla olan ilişkilerinin farklılaştığını göstermiştir. Gerçekten de duygusal emek stratejileri içinde temel stres etkeni olduğu ileri sürülen yüzeysel davranış, genel olarak duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel başarı hissinin bir belirleyicisidir. Lapointe ve arkadaşlarına (2012) göre derin davranış, genellikle duygusal tükenme ile doğrudan ilişkili değildir. Fakat, derin davranış, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarını az da olsa belirlemektedir. Bu yazarlara göre, hissedilen duyguları doğal bir şekilde ifade etmek tükenmişlik düzeyine etki etmemektedir. Bununla beraber, doğal olarak hissedilen duygular üzerinde yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır (Lapointe vd., 2012: 5).

Bayram vd. (2012) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutu ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bayram vd. aktardığına göre Zhang ve Zhu (2008) ile Näring, Briët ve Brouwer (2006) tarafından yapılan çalışmalarda duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Aynı çalışmada, ayrıca, bir kısım araştırmacıların derin davranış değişkenlerinin çalışanların duygusal tükenme boyutlarının izahında önemli bir faktör olduğu tespitine yer verilmiştir. Diğer taraftan, çalışanların hizmet etkileşimleri esnasında gerçek duygularını gizlemeleri, onların duyarsızlaşma

düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Bayram ve arkadaşları, Lee ve meslektaşlarının çalışmasında sahte duyguların duyarsızlaşma üzerinde önemli pozitif bir etkisi olduğu tespitiyle bu görüşü desteklemiştir (Bayram vd., 2012: 303-304). Sonraki yıllarda devam eden araştırmalarda (Zapf, 2002; Jex ve Crossley, 2005) örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynak ve çaba harcamaları gerektiği durumlara binaen uzun süreli duygusal emek gösterimlerinin, özellikle duygusal tükenme, duyarsızlaşma gibi ciddi psikolojik sorunlara yol açabileceği üzerinde durulmuştur (Lee vd., 2017: 2). Yine benzer çalışmalarda duyarsızlaşmanın özellikle iş performansını doğrudan olmasa bile, işe olan bağlılığı azalttığı ve mesleki yaşam kalitesini olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Yalçın vd., 2024: 525).

Tüm bu sonuçlar, duygusal emek davranışlarında örgütlerin müşteri memnuniyeti adına artan taleplerinin ciddi bir tükenmişliğe yol açtığını, onlarda yorgunluk, motivasyonsuzluk, burnalmışlık ve işleriyle ilgili talepleri yerine getiremeyecek bir içerikle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Tükenmişlik sendromu kademeli olarak gerçekleşmekte ve zamanla daha fazla kötüleşerek çalışanı tükenmiş, işinden memnun olmayan, kendini izole etmek, işten uzaklaşmak ve iş gücünden ayrılmak isteyen bir hale getirmektedir. Bu sonuçları hafifletmeye yardımcı olacak bir müdahale yapılmazsa depresyon, anksiyete ve intihar düşüncesi gibi uzun vadeli sonuçların ortaya çıkma olasılığı daha yüksek görülmektedir (Page ve diğ., 2024: 1-2). Grandey ve arkadaşlarının 21. Yüzyılda Duygusal Emek başlıklı kitabı buna işaret etmektedir (Grandey ve diğ., 2013). 21. yüzyıl müşteri memnuniyetine yönelik artan talepler duygusal

emeğin günümüzde farklı boyutlarda ve farklı kültürlerde değişik düzeylerde olmakla birlikte önemli bir tükenme kaynağı olduğuna dikkat çekmektedir (Yang ve Chen, 2020: 486). Yang ve Chen (2020) yaptıkları çalışmada Doğu ve Batı ülkelerinin etkilerini tahmin etmek için rastgele etki modeli kullanmış ve yazarlar bu modele bağlı olarak; Doğu ülkelerinde ve Batı ülkelerinde hem yüzeysel hem de derin davranış ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişikiyi negatif bulmuşlardır. Bu durum duygusal tükenmişliğin kültürel perspektiften negative etkilerinin pek değişmediğini göstermektedir. Tükenmişliğin yarattığı olumsuzluğu aile ve çevre ile bütünleştirdiğimizde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin çok daha fazla etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Yürütülen çalışmalarda bu durumda ortaya çıkan etkiyi daha net ifade edebilmek için yazarlar “duygusal emeğin taşması ve çaprazlanması” ifadesini kullanmaktadırlar. Bu ifadeyle araştırmacılar işyerinin çalışanların hayatlarında bir ada olmadığı tutum, stres, olumsuz duygu ve davranışların iş ve aile alanları arasında taşabileceğini belirtmekte (Yang ve Chen, 2020: 497) ve konuyla ilgili olumsuzlukların sızama etkisi taşıyabileceğinin altını çizmektedirler.

3. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında küresel rekabet ve hizmet sektörünün yaygınlaşması nedeniyle hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişim ve dönüşüm çeşitli iş ve meslek alanı çalışan ve profesyonellerinden giderek artan bedensel ve zihinsel katkı beklentisini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum ise hizmet sektöründe “yüksek oranda duygusal emek” kullanı-

minı ve “yüksek oranlı tükenmişlik” sendromunu karşımıza çıkarmaktadır. Duygusal emek ve tükenmişlik kavramları, son yılların en fazla üzerinde çalışma yapılan araştırma konuları arasında gelmektedir. Özellikle örgütsel davranış literatüründe teorik ve ampirik çalışmalar aracılığıyla her iki kavramın alt boyutları itibarıyla önemli ölçüde tartışıldığı görülmektedir (Jeung, Kim ve Chang, 2018; Yang ve Chen, 2024).

Duygusal emek kavramını ön plana çıkaran gelişmelerin başında belirttiğimiz gibi küreselleşme gelmektedir. Küreselleşme ile yaşanan değişim ve dönüşüm süreci, insan ilişkileri temelli etkinlikleri örgütlerin kâr anlayışlarının merkezine almış, bu durum ise beraberinde hizmetler sektörünün payının artmasına neden olmuştur. Hizmet sektörünün hizmet üretim biçimini ve bu üretimin kalitesini müşteri-çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği belirlemektedir. Bu açıdan örgütler, yoğunlaşan rekabet sürecinde kazanımlarını artırmak için, hizmet sunan çalışanlarından bedensel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra duygusal emeklerini de işlerine katmalarını istemektedir. Duygusal emek olarak anılan bu konu, çalışanların pozitif duygular sergilemelerine yönelik beklentiler yanında negatif duygularını gizlemelerine yönelik beklentileri de içermektedir.

Literatürde duygusal emeği tanımlamanın en yaygın yolu, yüzeysel ve derin davranış üzerinden yapılmaktadır. Yüzeysel davranış, gerçekte hissedilenden çok daha fazla duygu sergilemek ya da gerçek duyguları baskılamak yoluyla gerçekleştirilen üstünkörü veya sahte ifadeleri temsil eder. Derin davranış ise, sergilenmesi gereken duyguları gerçekten hissetme çabalarını içerir. Derin davranış aynı zamanda, bir durumu yeniden

değerlendirerek ya da yeniden yorumlayarak gerçekleştirilmektedir. Konuyla ilgili araştırmalarda genel itibariyle yüzeysel davranış bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilirken, derin davranış ise olumlu sonuçlarla daha çok ilişkilendirilmek durumuyla rapor edilmiştir (Babalola ve Nwanzu, 2022:2).

Literatürde duygusal emeğin olumsuz etkileri ile ilgili olarak en fazla öne çıkan kavramların başında ise tükenmişlik kavramı gelmektedir. Gerçekten, çalışma hayatında bir çalışanın müşterilerle gerçekleştirdiği etkileşimlerin duygusal yönden aşırılık içermesi ve çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilmesini sağlayacak imkânların bulunmaması durumlarında tükenmişlik meydana getirmekte ve çalışanlar ortaya çıkan duygusal tükenme ile ciddi bir enerji eksilmesi ve yorgunluk yaşayabilmektedir.

Tükenmişlik, müşterilerle etkileşim halinde olduğu zamanlarda, çalışanların artık, duygularını gereğince yönetememesinin bir belirtisi olarak görülmektedir. Özellikle haddinden fazla duygusal taleplerin tükenmişliğin ilerlemesinde önemli bir rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yoğun ilgi gerektiren bire bir temaslar ve etkileşimler nedeniyle, hizmet tipi meslek gruplarında görev yapan çalışanların tükenmişliğe maruz kalma konusunda daha korumasız oldukları söylenebilir. Yaşanan bu tükenmişlik duygusu çalışanların profesyonellik duygularını da zayıflatmak yoluyla onları mesleklerine karşı soğukluk duyuma özellikle duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında yaşananlardan dolayı taşıyabilmektedir.

Duygusal emek ve tükenmişlik davranışlarını sonuçları bir kısır döngü yaratarak negatif yönde birbirini etkilemektedir. Başka bir deyişle duygusal emek davranışlarının olumsuz sonuçları, tükenmişlik davranışlarını; tükenmişlik ise duygusal emek ile ilgili davranışları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sonuçlar ise çalışanlarda duygusal bıkkınlık, duygusal aşınma, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye giden bu süreç ile ilgili önlemler almanın gerekliliğine işaret etmektedir. Ancak bu gereklilik sadece örgütsel bir boyut ile ilgili görülmemeli, çalışanların toplumsal yaşamın önemli bir parçası ve toplumun değerli bir üyesi olduğu hatırlanarak artan yaşam kalitesi, toplumsal sağlık ve huzur adına atılması gereken ciddi bir adım gibi görülmelidir.

KAYNAKÇA / BIBLIOGRAPHY

Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.

Aksoy, Körü, S. (2021). Duygusal Emek Davranışı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150-175.

Ardıç K. ve Polatçı S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.

Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48(2), 97-112.

ATA Research, (2020). Compassion Fatigue, Emotional Labour and Educator Burnout: Research Study, Phase One Report: Academic Literature Review and Survey One Data Analysis. https://teachers.ab.ca/sites/default/files/2024-09/coord-101-30_compassion_fatigue_study.pdf, 16.10.2024.

Austin, E. J., Dore, T. C. P. and O'Donovan, K. M. (2008). Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labour, *Personality and Individual Differences*, 44, 679-688.

Avcı U. ve Boylu Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 7(2), 20-29.

Ayverdi İ. (2005). Misalli Büyük Türkçe Sözlük, Cilt 1, Kubbealtı Neşriyatı, İstanbul.

Babalola, S. S. and Nwanzu, C. L. (2022). The Moderating Role of Gender in the Effect of Self-Monitoring Personality Trait on Emotional Labor Strategies, Cogent Business & Management, 9, 1-15.

Bağcı, Z., ve Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(10), 69-90.

Balkaş, J. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2022). Investigation of Emotional Labor Behaviors of Employees in the Context of Service and Manufacturing Sectors, The Journal of Academic Social Science Studies, 15(92), Kış-2022, 553-568.

Barger P. B. (2006). Towards Explaining Emotional Labor: The Role of Emotional Discrepancies, The Graduate College of Bowling Green State University.

Batlaşery, S. and Longgy, D. H. A. (2023). Application of Modern Management in the Conservation of Ecotourism in Mahuze Mandiri Wasur Local Village, Journal of International Conference Proceedings (JICP), Nov-2023, 6(5), 81-91.

Bauman, Z. (2010). Sosyolojik Düşünmek, A. Yılmaz, (Çev.) Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Bayrak, S. (1997). Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları, 83-84.

Bayram, N., Aytaç, S. ve Dursun, D. (2012). Emotional Labor and Burnout at Work, A Study From Turkey, Procedia- Social and Behavioral Sciences, 65, 300-305.

Bayuk, N. (2006). Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma, Akademik Bakış, 10, 1-12.

Bolton, S. C. (2005). Emotion Management in Workplace, Palgrave MacMillan, New York, USA:

Bozkurt, F. (2014). Sözcüklerdeki Temel Duygu Kavramlarının Yeniden Tanımlanması: Bir Yöntem Önerisi, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi, 21(1), 25-34.

Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work, Journal of Vocational Behavior, 60 (1), 17-39.

Brotheridge C. M. and Lee, R. T. (2003) Development and Validation of the Emotional Labor Scale. Journal of Occupational and Organisational Psychology 76, 365–379.

Lee, R. T. and Brotheridge C. M. (2011) Words From The Heart Speak to the Heart: A Study of Deep Acting, Faking, and Hiding

Among Child Care Workers, *Career Development International*, 16(4), 401-420.

Budak G. ve Sürgevil O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, 20/2, 95-108.

Calili ve diğ., (2024). The Association Between Burnout and Job Satisfaction Among Intensive Care Nurses: Exploring Influencing Factors, *JARSS Anestezi Dergisi*, 32(3), 159-166.

Chang, H. Y. (2011). *Restaurant Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects On Employees' Intention to Leave*, Purdue University, West Lafayette, Indiana.

Chen, Y. C., Huang, Z. L. and Chu, H. C. (2024). Relationship Between Emotional Labor, Job Burnout and Emotional Intelligence: An Analysis Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling,

https://www.Researchgate.net/publication/381937703_Relationships_Between_Emotional_Labor_Job_Burnout_and_Emotional_Intelligence_An_Analysis_Combining_MetaAnalysis_and_Structural_Equation_Modeling, 14.10.2024.

Cheung, F. Y. L., Tang, C. S. K. (2009). The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work, *Journal of Individual Differences*, 30/2, 75-86.

Chu L. H. K. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, State University, Blacksburg, Virginia.

Chu, L. C. (2024). Effect of Compassion Fatigue on Emotional Labor in Female Nurses: Moderating Effect of Self-Compassion, PLOS ONE, March-<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0301101>, 28.11.2024.

Choi, H. M., Mohammad, A. A. A. and Kim, W. G. (2019). Understanding Hotel Frontline Employees' Emotional Intelligence, Emotional Labor, Job Stress, Coping Strategies and Burnout, International Journal of Hospital Management, 82, 199–208.

Clark, J. J., Rees, C. S., Mancini, V. O. and Breen, L. J. (2024). Emotional Labor and Emotional Exhaustion in Psychologists: Preliminary Evidence for The Protective Role of Self-Compassion and Psychological Flexibility, Journal of Contextual Behavioral Science, 31, 2-19.

Cordes, C. L. and Dougherty, T.W. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout, Academy of Management Review, 18/4, 621-656.

CSSP (2019). Customer Satisfaction: What The Research Tells Us, <https://cssp.org/wp-content/uploads/2019/04/customer-satisfaction-what-research-tells-us.pdf>, 28.11.2024.

Çakmakçı, E., Öztürk, Ş. (2017). Duygusal Emeğin Otel Çalışanları Üzerinden Kavramsal Boyutları ile Tartışılması, SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 40, 149-163.

Densten I. (2001). Re-Thinking Burnout, Journal of Organizational Behavior, 22, 883-847.

Diefendorff, J. M. and Richard, E. M. (2003). Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.

Diefendorff, J. M. Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005) The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, *Journal of Vocational Behavior*, April-2005, 339-357.

Dijk V. P. A. and Kirk A. (2007). Being Somebody Else: Emotional Labour and Emotional Dissonance in The Context of The Service Experience at a Heritage Tourism Site, *Journal of Hospitality And Tourism Management*, 14(2), 157-169.

Dixon, T. (2012). Emotion: The History of a Keyword in Crisis, *Emotion Review*, 4(4), 338-344.

Edu-Valsana, S., Laguia, A. and Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-27.

Elisabeth, D. R., Nasir, A. and Suyono, N. (2019). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction at Koperasi Karyawan PT. Lotus Indah Textile Industry, 2(2), 172-178.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 147-160.

Eti, I. A. and Bari, Md. M. (2020). Theoretical Inspection and Rethink of Marketing Mix, *International Journal of Science and Business*, 4(10), 77-87.

Evkaya, C. (2023). Öğretmenlerin Duygusal Emek Durumlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma, The Journal of Academic Social Science Studies, 16(94), 71-84.

Fineman S. (2005). Emotion and Organizing, Clegg S. R., Hardy C. (Ed.), Studying Organization Theory & Method, 289-311, SAGE Publications, London.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out, Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.

Garden, A. M. (1989). Burnout: The Effect of Psychological Type on Research Findings, Journal of Occupational Psychology, 62, 223-234.

Glahandari, K. et all, (2012). The Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion in Banking Services: The Role of Iranian Emotional Intelligence, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 4(12), 1794-1800.

Glisovic, M. A., Jerotijevic, G. and ., Jerotijevic, Z. (2019). Modern Approaches to Employee Motivation, Scientific Review Article, June-2019, 121-133.

Goodwin, R. E., Groth, M. and Frenkel, S. J. (2011). Relationships Between Emotional Labor, Job Performance and Turnover, Journal Vocational Behaviour, 79, 538-548.

Goldberg L. S. and Grandey A. A. (2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in A Call Center Simulation, Journal of Occupational Health Psychology, 12(3), 301-318.

Goleman D. (1996). Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir, (Çev. Yüksel, B. S.), Varlık Yayınları A.Ş., İstanbul.

Gopalan, N., Culbertson, S. S. and Levia, P. I. Explaining Emotional Labor's Relationships with Emotional Exhaustion and Life Satisfaction: Moderating Role of Perceived Autonomy, Universitas Psychologica, 12 (2), Bogota May/Aug.

Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 95-110.

Grandey, A., Diefendorff, J. and Rupp, D. E. (2013). Emotional Labor in the 21st Century, Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work, Routledge, New York.

Grandey, A. A. Rupp, D. and Brice, W. N. (2015). Emotional Labor Threatens Decent Work: A Proposal to Eradicate Emotional Display Rules, Journal of Organizational Behavior, Aug 2015, 36(6), 770-785.

Grandey, A. A. and Melloy, R. C. (2017). The State of the Heart: Emotional Labor as Emotion Regulation Reviewed and Revised. Journal of Occupational Health Psychology, 22, 407-422.

Halbesleben, J. R. B. and Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life, Journal of Management, 30/6, 859-879.

Hobfoll S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, The American Psychologist, 44(3), 513-524.

Hochschild A. R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, London, England.

Hülshleger U. R. and Schewe A. F. (2011). On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.

Indabawa, S. L. and Uba, Z. (2014). Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria, *Human Relations*, 6(25), 168-173.

İlal G. K. (1982). *Tıpsal Psikoloji Tıpta Davranış Bilimleri*, Fatih Gençlik Vakfı Matbaa İşletmesi, İstanbul.

Jarkovska, P. and Jarkovska, M. (2024). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review, *Organizacija*, 57(2), 185-201.

Jeung, D.Y., Changsoo, K. and Chang, S. J. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature, *National Library Medicine*, Feb 2018, 59(2), 187-193.

Kalfa Topateş, A. (2015). Tüketim Toplumunda Tükenen Be-
denler: Kozmetik Reyonu Çalışanları ve Estetik Emek, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Temmuz-2015, 6(2), 32-54.

Karatepe O. M. and Aleshinloye K. D. (2009). Emotional Disso-
nance and Emotional Exhaustion Among Hotel Employees in

Nigeria, *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.

Kılıçarslan, K. ve Özsoy, E. (2024). Which Type of Emotional Labor Leads to Burnout? *KOCATEPEİİBFD* 26(1), 101-108.

Krannitz, M. A., Grandey, A. A., Liu, S. and Almeida, D. A. (2015). Workplace Surface Acting and Marital Partner Discontent: Anxiety and Exhaustion Spillover Mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, July-2015, 20(3), 314-325.

Kruml S. M., Geddes D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14(8), 8-49.

Lapointe E., Morin A. J. S., Courcy F. and Boilard A., Payette D. (2012). Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model, *International Journal of Business and Management*, 7/1, 3-21.

Leal, C. C. and Ferrarie, A. I. (2020). Should I Book Another Hotel? The Effects of Sickness and Ethnicity on Customer Brand Loyalty and Positive Word of Mouth, *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-11.

Lee R. T. and Ashforth B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward An Integrated Model, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.

Lee K. E. and Shin K. H. (2005). Job Burnout, Engagement and Turnover Intention of Dictitions and Chefs At A Contract Foodservice Management Company, Community Nutrition, 7(2), 100-106.

Lee, M. H., Tzu-Young, W. and Yen, M. Y. (2017). The Multilevel Analysis of Surface Acting and Mental Health: A Moderation of Group Emotional Contagion, International Journal of Psychiatry and Psychotherapy, 2, 1-9.

Leiter M. P. and Maslach C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, Journal of Organizational Behavior, 9, 297-308.

Ma H., Chen, Y. and Tang, H. (2010). Moderate Effects of Job Commitment on The Relationship between Employee's Emotional Labor and Burnout, International Journal of Digital Content Technology and Its Applications, 4(9), 51-60.

Man, F. ve Öz, C. S. (2019). Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, Çalışma ve Toplum Dergisi, 1(20), 75-94.

Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, Current Directions in Psychological Science, 12(5), 189-192.

Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behavior, 2, 99-113.

Martínez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. and Holman, D. (2007). Emotional Labor and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms, *Work and Stress*, 21, 30-47.

Mikolajczak, M., Clementine, M. and Olivier, L. (2007). Explaining The Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes, *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117.

Montgomery, A., Benos, A. and Panagopolou, E. (2005). Emotional Labour At Work and At Home Among Greek Health-Care Professionals, *Journal of Health Organisation and Management*, 19(4-5), 395-408.

Morris J. and Feldman D. C. (1996) The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

Nylander P. A., Lindberg O. and Bruhn A. (2011). Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers, *European Journal of Criminology*, 88(6), 469-483.

Nelson, D. (1995). Industrial Engineering and the Industrial Enterprise: 1890-1940, 35-54, *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, G. Raff, (Editors) University of Chicago Press, <http://www.nber.org/chapters/c8748.pdf>, 04.08.2018.

Önday, Ö. (2016). Neo-Classical Organization Theory: From Incentives of Bernard to Organizational Objectives of Cyert and

March, Global Journal of Human Resource Management 4(1), 83-94.

Oral L., Köse S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 463-492.

Öztürk S. A. (2003). Hizmet Pazarlaması, Ekin Yayınları, Ankara.

Page, S. M., Chur-hansen, A. and Delfabbro, P. (2024). Emotional Labour and Burnout in the Hair and Beauty Industry: A Narrative Review, Social Sciences & Humanities Open, 10, 1-10.

Park, E. et al., (2024). Hide-and-seek: Detecting Workers' Emotional Workload in Emotional Labor Contexts Using Multimodal Sensing, Wearable Ubiquitous Technology, 8(3), 1-28 <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3678593>

Pines A. M. and Keinan G. (2005). Stress and Burnout: The Significant Difference, Personality and Individual Differences, 39, 625-635.

Poynter, G. (2002); Emotions in the Labour Process The European Journal of Psychotherapy, Counselling and Health, 5(3), September 2002, 247-261.

Pugh D. S., Groth M. and Hennig-Thurau T. (2010) Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of the Link Between Emotional Dissonance and Employee Well-Being. Journal of Applied Psychology. 96(2), 1-14.

PWC (2023). Global PwC Service Study 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/global-service-study-2023.html>, 28.11.2024.

Quinn, C., Hilman, A., Barbosa, A. and Toms, G. (2024). Emotional Labor in Dementia Research, *Qualitative Health Research*, 1-14.

Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1990). Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Expression of Positive Emotion? *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.

Rocha, F. L. R. and et all., (2020). Burnout Syndrome in University Professors and Academic Staff Members: Psychometric Properties of the Copenhagen Burnout Inventory–Brazilian Version, 33, 11-33.

Rupp, D. E., and Spencer, S. (2006). When Customer Slash Out: The Effect of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and The Mediating Role of Discrete Emotions, *Journal of Applied Psychology*, 91, 971-978.

Sandelands L. E. and Boudens C. J. (2000). *Feeling at Work, Emotion in Organizations*, SAGE Publications Ltd., London.

Sarker S. I. and Khan, M. R. A. (2013). Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview, *Journal of Business and Management*, Vol.14, Issue.6, 101-05.

Sartorious, M. (1999). Kadınlarda Duygusal Zekâ: IQ'yu Daha İyi Kullanmanın Yolları, (Çev. Erendor, Ş. C.), Varlık Yayınları, İstanbul.

Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematiik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, 245-262.

Savicki, V. and Cooley, E. (1983). Theoretical and Research Considerations of Burnout, Children and Young Services Review, 5(3), 227-238.

Schaufeli W. B. and Van Dierendonck D. (1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures, Journal of Organizational Behavior, 14(7), 631-647.

Schaufeli W. B. and Greenglass E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health, Psychology and Health, 16, 501-510.

Seery B. L. and Corrigan E. A. (2009). Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion, Journal of Managerial Psychology, 24/8, 797-813.

Serçeoğlu, N. ve Kaya, U. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Çalışma ve Toplum Dergisi, 1, 311-345.

Singh P., Suar D. and Leiter M. P. (2012). Antecedents Work-Related Consequences, And Buffers of Job Burnout Among Indian Software Developers, Journal of Leaderships and Organizational Studies, 19(1), 83-104.

UWA, (2019) [https://online.uwa.edu/wp-content /uploads/2019/04/Science-of-Emotion-Guide UWA.pdf](https://online.uwa.edu/wp-content/uploads/2019/04/Science-of-Emotion-Guide-UWA.pdf), 14.10. 2024.

Van Yperen N. W., Buunk A. P. and Schaufeli W. B. (1992). Imbalance, Communal Orientation and The Burnout Syndrome Among Nurses, *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 173-189.

Wagner D. T., Barnes C. M. and Scott B. A. (2013). Driving it Home: How Workplace Emotional Labor Harms Employee Home Life. *Personnel Psychology*. 1–30.

Wharton A. S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor, *The ANNALS of The American Academy of Political and Social Science*, 561, 158-176.

Whitaker, K. S. (1996). Exploring Causes of Principal Burnout, *Journal of Educational Administration*, 34, 60-71.

Wilk S. L. and Moynihan L. M. (2005). Display Rule Regulators": The Relationship Between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion, *Journal Applied Psychology*, 90(5), 917-927.

Yang, C. and Chen, A. (2021). Emotional Labor: A comprehensive literature Review, *Human Systems Management* 40, 479-501.

Yalçın, A. ve diğ., (2024). Hemşirelerin İş Performanslarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 10(4), 516-526.

Yan, W., et al., (2024). Patient Mistreatment, Emotional Exhaustion and Work-Family Conflict Among Nurses: A Moderated Mediation Model of Social Sharing of Negative Work Events

and Perceived Organizational Support, BMC Medical Education, 24:1041, 1-12.

Yavuz K. (1992). Çocuğun Dünyası ve Gelişme, Çocuk Vakfı Yayınları, İstanbul.

Yeniçeri Ö., Demirel Y. ve Seçkin Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi, 16, 83-99.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. and Isic, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8/3, 371-400.

Fatih GÜNEŞ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler
Enstitüsü/ İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik

ABD/ y12430247004@ogr.sdu.edu.tr

Osman Kürşat ACAR

Prof. Dr.

Süleyman Demirel Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bi-
limler Fakültesi/ osmanacar@sdu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-1970-4724>

<https://orcid.org/0000-0002-1961-645X>



İnsan Kaynaklarında İşe Alım ve Yerleştirme
Fonksiyonunun Yeniçeri Seçimi Süreçleri
Üzerinden Nitel Bir Analiz

*A Qualitative Analysis of the Recruitment
and Placement Function in Human Resources
through the Janissary Selection Processes*

Makale Kategorisi (Araştırma Makalesi / Research Article, Derleme Makalesi...)

Geliş Tarihi / The Date of Received: 29.10.2024

Kabul Tarihi / The Date of Accepted: 23.11.2025

Yayın Tarihi / The Date of Published: 28.11.2025

Atıf / Citation

Güneş F. & Acar O. K. (2025). İnsan Kaynaklarında İşe Alım ve Yerleştirme Fonksiyonunun
Yeniçeri Seçimi Süreçleri Üzerinden Nitel Bir Analiz, Yeni Fikir Dergisi, 18 (35), 78-111
Gunes, F. & Acar, O. K. (2025). A Qualitative Analysis of the Recruitment and Placement Function
in Human Resources through the Janissary Selection Processes, Yeni Fikir Magazine, 18 (35), 78-111

Bu makalede intihal programıyla benzerlik raporu alınmıştır.

In this article, a similarity report with the plagiarism program was received.

İnsan Kaynaklarında İşe Alım ve Yerleştirme Fonksiyonunun Yeniçeri Seçimi Süreçleri Üzerin- den Nitel Bir Analiz*

Öz

Bu çalışmada insan kaynaklarının fonksiyonlarından biri olan işe alım ve yerleştirme temel alınarak, Türk tarihinde köklü ve güçlü teşkilatlarından biri olan yeniçeri ocağına alınan yeniçerilerin alım ölçütleri, günümüz Jandarma teşkilatı ile karşılaştırılarak yeniden değerlendirme amaçlanmıştır. Tarihimizdeki bu güçlü teşkilat yüzyıllar boyu Osmanlı devletinin askeri gücünün önemli kısmını oluşturmuştur. Sadece savaş meydanlarında değil aynı zamanda kendi içerisindeki kültür ve manevi durumlarıyla da güçlü yapısını korumuştur. Teşkilat içerisindeki yeniçerilerin hem fiziksel hem de manevi anlamda güçlenmesi bu yapıya ait kültürün bir eseridir. Müslüman olmayan insanların devşirme usulü ile bu yapıya girmesi ve Müslüman insan gibi bir kültüre sahip olacak duruma gelmesinin kanıt niteliğinde olduğu söylenebilir. İşe alım ve yerleştirme günümüzde pozitif hukuk ekseninde Jandarma teşkilatında uygulanmaktadır. Osmanlı da devşirmelerde, bedeni ruhun elbisesi olarak görmek ve bu bakış açısıyla beden tipinden ruhunun yapısını anlamak temelinde şekillenmiş olan İlm-i Kıyafet denilen ilimin kullanıldığı bilinmektedir. Bu ilim gibi günümüz işe alım süreçleri karşılaştırılarak günümüze uyarlanabilecek uygulamalar olabilirliği tartışılmıştır. Yeniçeri ocağının ortadan kaldırılmasında yeniçeri seçim kriterlerinin rolü incelenerek bu köklü oluşumunun sonunu getiren hususlara dikkat edilerek çıkarılabilecek dersler çalışmada değerlendirilmiştir.

Araştırma nitel bir yöntem ile yeniçeri tarihi ve yeniçeri alımlarıyla ilgili akademik çalışmalar analiz edilerek literatür taranmış ve çalışmaların bulgularından Jandarma teşkilatı için öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: İşe Alım, Kültür, Devşirme, Kariyer Gelişimi

A Qualitative Analysis of the Recruitment and Placement Function in Human Resources through the Janissary Selection Processes**

Abstract

This study, focusing on recruitment and placement as a function of human resources, aims to re-evaluate the recruitment criteria for Janissaries, a deeply rooted and powerful organization in Turkish history, by comparing them with the current Gendarmerie organization. This powerful organization constituted a significant part of the Ottoman Empire's military strength for centuries. It maintained its strength not only on the battlefield but also through its internal culture and spiritual state. The physical and spiritual strengthening of the Janissaries within the organization is a product of this culture. The fact that non-Muslims were recruited into this organization through the devshirme system and brought to a state where they acquired a culture similar to that of Muslims can be considered evidence of this. Recruitment and placement in the Gendarmerie today are implemented within the framework of positive law.

It is known that in the Ottoman era, the science of physiognomy, which viewed the body as the garment of the soul and aimed to understand the structure of the soul from this perspective, was used in the devshirme system. The possibility of adapting this science to modern recruitment processes is discussed. This study examines the role of Janissary selection criteria in the abolition of the Janissary corps, highlighting the factors that led to the end of this long-standing institution and evaluating the lessons that can be learned from it. Using a qualitative method, the research analyzes academic studies on Janissary history and recruitment, reviews the literature, and attempts to offer suggestions for the Gendarmerie organization based on the findings of these studies.

Keywords: Recruitment, Culture, To Recruit, Career Development

1. GİRİŞ

Bu çalışmada Türk tarihine uzun yıllar Askeri ve Bürokratik süreçlerde katkı sağlayan Yeniçeri Ocağı incelenmiştir, Yeniçeri alımları ve Ocağın kültür durumları ile günümüz kolluk kuvvetlerinden Jandarma Teşkilatı için bir kıyaslama ve öneriler çıkarılması amaçlanmıştır. Jandarma Teşkilatı, Yeniçeri Ocağı ile benzerlikleri ve farklılıkları içermesi sebebiyle seçilmiştir buna örnek olarak asayiş, sınır güvenliği ve ticaret yasağı gibi hususlar verilebilir. Literatür incelendiğinde çalışmanın amacına uygun literatürde çalışmaya rastlanamamış bu sebeple literatüre katkı yapmak hedeflenmiştir. Bu amaçla öncelikle insan kaynakları ve fonksiyonları yazılmış ardından yeniçeri ocağının yapısı, seçim süreçleri, değişimi ve yıkılışı incelenmiştir. Kıyas olması için Jandarma Teşkilatının personel alım süreçleri ve yapısı incelenmiştir. Son bölümde ise Yeniçeri Ocağı ve Jandarma Teşkilatının genel kıyaslaması ardından çalışmanın amacına uygun olan işe alım, yerleştirme ve kariyer üzerine kıyaslamaları yapılmıştır. Çalışmadan çıkarılan sonuç ve öneriler de verilerek günümüz için neler yapılabileceği aktarılmıştır. Sonuç ve öneriler kısmında ele alınan devşirme sistemi günümüze direkt aktarılacak ve aynen uygulanabilecek bir sistem değildir. Tarihte iz bırakan yeniçeri ve belli bir dönem faydalı bir şekilde kullanılan İlm-i Kıyafet olarak anılan işe alım süreci, öneriler kısmında anakronizme düşmeden değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Örgütler ve İşletmelerin faaliyetlerini yürütebilmeleri için kaynak ihtiyaçları olmaktadır, bu kaynakları fiziksel, maddi ve insan kaynağıdır. Örgütler içerisinde hiyerarşi olarak en üstten en alta kadar olan her kişi insan kaynağını oluşturmaktadır, üretim faktörlerinin tüm aşamaları ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan bu kaynak üretimi gerçekleştiren maddi kaynaklar ile iş süreçlerini bütünleştiren ve yine üretim sonucu tüketimi gerçekleştiren bir yapıdadır (Anakoç, 1999: 42). Sanayi devriminden sonra uzun bir süre insanın bir maliyet unsuru olarak ve üretim aracı olarak görüldüğü söylenebilir, zaman içerisinde devletlerin çalışma ilişkilerine müdahaleleri ve iş örgütleri ile birlikte insana bakış açısı değişmekle birlikte ilk adımlarda personel yönetimi kavramı içerisinde iş faaliyetleri sürdürülen insanlar endüstrinin gelişmesi, insan haklarının küreselleşmesi, örgütlerin stratejik olarak hareket etmeleri sonucu kaynak olarak tüm iş süreçleri daha verimli hem çalışanlara hem de işletmeye karşı sorumlu olan iki uçlu bir birim olan insan kaynakları yönetimi ile insan çalışma yaşamında değerini daha çok hissederek bir kaynak olarak görülüp sonraları kıymet olarak görüldüğü söylenebilir. Bu kaynağın kıymete dönüşmesi ise insan kaynakları yönetiminin sayesinde olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 8).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yönetim üzerine çalışmalar tarihsel süreçte her zaman insanların ilgisini çekmiştir. Aynı şey insan kaynakları yönetimi, beşerî

ilişkiler içinde söylenebilir. Bilimsel anlamda insan kaynakları yönetimi kavramı sanayi devrimi sonrasına ait bir kavramdır. İlk kez Frederick Taylor' un bilimsel yönetim çalışmaları ile literatüre girdiği söylenebilir. Bu çalışmalar modern yönetim anlayışına ışık tutmuş ve sonrasında verimlilik, kalite, üretimin artması gibi çalışmalar gelmiştir, Taylor çalışmalarında daha çok üretim süreçleri üzerine odaklandığı için iş tatmini, örgütsel bağlılık ve insani değerler göz ardı edilmiştir. Elton Mayo' nun çalışmaları ve akabinde gelen çalışmalar ile insan ve insan ilişkileri boyutu daha anlamlı bir hale bürünmeye başlamıştır. Yönetim fonksiyonu bu şekilde ilerlerken bu süreçte insan kaynakları yönetimi henüz ortaya çıkmamış personel yönetimi ile çalışan ilişkileri yürütölmekteydi, 19. Yüzyıla gelindiğinde ise insan kaynakları yönetimi anlayışının ilk örneğı sayılabilecek “welfare officer” Türkçe karşılığı ile refah sekreterliği olan birimler ortaya çıkmıştır bu birimler çalışanların maddi ve manevi sorunlarına yardım etmekte ve onları örgütün birer parçası olarak görüp hissetmelerini sağlamaktaydı (Bayraktaroğlu, 2003: 4).

1960' lı yıllarda üretim süreci faktörleri tartışma konusu olarak yeniden ortaya çıkmış ve üretimdeki insan unsuru üzerine incelemeler başlamıştır, bu incelemeler sonucunda çalışanların motivasyonu, çalışma ilişkileri, iş yerindeki sosyallikleri üretim süreçlerine ve verimliliğe büyük etki ettiği ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2012: 8).

Personel yönetiminden İnsan kaynakları yönetimine dönüşüm 1980'li yıllarda gelişmeye başlamıştır, işletmelerin dünyanın değişimine ayak uydurmak istemesi, rekabette üstünlüğü elde

etmek istemesi gibi sebepler ile insan faktörünü daha verimli kullanarak kaynaklarını güçlendirmek istemişlerdir, bunun sonucu olarak personel yönetimi çalışan ilişkilerinde yetersiz kalmaya başlayıp işletmelerin isteklerini karşılayamayınca ana odak olan insana yönelik insan kaynakları yönetimi anlayışı popülerlik kazanmaya ve işletmeler içerisinde yerini almaya başlamıştır. Günümüzde fonksiyonları ve dinamik yapısı ile sürekli değişim halinde olan insan kaynakları yönetimi küresel talepleri karşılama ve insan kaynağını doğru kullanarak işletme taleplerini, insan- üretim ilişkilerini ve işletme içi çalışanların tüm süreçlerini başarılı ve verimli bir şekilde sürdürmesini sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 4).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi bütün bir kavram gibi dursa da içerisinde pek çok dinamik unsur barındıran ve fonksiyonları olan bir kavramdır (Acar vd., 2016: 49). Bu başlıkta İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları incelenecek olup, çalışmanın sonuçlarını anlamaya katkı sağlayacağı söylenebilir.

Tüm organizasyonlar varlıklarını yaptıkları işlere ve verdikleri hizmetlerine borçludurlar. Bu faaliyetlerin hayata geçmesini sağlayan çalışanların verimlilikleri doğrudan örgütün varlığı ile ilgili olduğu için oldukça önemlidir. Bu sebeple çalışanların yapacakları işlerin belirlenmesi ve takibi önemlidir. Bu bağlamda iş analizi bir örgüt içindeki yapılacak tüm işlerin ve bu işleri yapacak çalışanların incelenerek işlerin gerekliliklerini belirlemek, işleri yapacak olan çalışanın sahip olması gereken be-

cerileri belirlemek, işe yönelik yetkinlikler ve koşulların belirlenmesi sürecidir. İş analizi sonucunda işin künyesi, içeriği, süreçleri, gerekli olan ekipman ve eşyalar, işi yapacak kişide bulunması gereken yetenek, bilgi, beceri ve tecrübelerin saptandığı söylenebilir. Bu veriler ışığında iş tanımları ve iş gerekleri oluşur ve iş dizaynı yapılarak görev ve tanımlar oluşturulur. Bu sayede organizasyon içerisinde yapılacak olan işlerde ve bu işlerde çalışacak olan insan kaynağının düzen ve uyum içerisinde faaliyetleri sürdürmesi sağlanabilir (Bakan, 2014: 64).

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun iş analizi ve iş tasarımları sonucu elde edilen veriler ile ana iş gören ihtiyacını, yedek iş gören ihtiyacını, ek iş gören ihtiyacını ve örgütsel yedekleme unsurlarını kapsamaktadır. Tüm bu unsurlar organizasyonun verimliliğini artırmak, amaç ve hedefleri başarı ile gerçekleştirmek ve işlerin aksamaması üzerine kurulmaktadır. İnsan kaynaklarının birçok fonksiyonuna etki eden planlama çeşitli yöntemler ve analizler ile yapılmaktadır. Planlama kurum içi ve kurum dışı faktörlerden etkilenebilmektedir, planlamayı etkileyen iç ve dış faktörler; Örgütün Kültürü, Yapısı, Özellikleri, Politikaları, Çalışma koşulları, Ekonomik ve Sosyal çevre, Demografik özellikler ve Hukuki düzenlemelerdir (Sabuncuoğlu, 2018: 45-46).

Bir diğer kavram işe alım ve yerleştirmedir. İş analizlerinin yapılması ve insan kaynakları planlamasının yapılması, bu aşamadan elde edilen veriler ile ihtiyaç duyulan Çalışanın nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi, ne kadar çalışana ihtiyaç olduğunun belirlenmesi, iş ilanı verilmesi ilan verilirken ilanın açık,

anlaşılır ve net olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yapılan başvurular sonucu ön eleme yapılması, ön elemeyi geçebilen adayların bir aday havuzunda toplanması, aday havuzundan sonra ise sınavlar, uygulamalar ve mülakatlar ile adayın yetenekleri, becerisi, bilgisi ve tecrübeleri ölçülerek işe uygunluğu tespit edilir. Sürecin sonunda uygun görülen aday işe alınır. Son olarak oryantasyon eğitimine katılması sağlanır. Bu eğitim işe yeni başlayan çalışanların iş ortamına uyum sağlaması, iş ve sosyal çevreyi öğrenmesi, kurumu tanınması ve alışma sürecini kapsamaktadır (Bakan, 2014: 66).

İnsanlar çalışma kavramını düşündüklerinde ve yapmak istedikleri işleri seçerken kariyer yollarında ilk seçimlerini yaparlar. Bu seçimden sonra mevcut kariyerin basamaklarını çıkmak veya kariyer değişikliği yapmak gibi seçenekler oluşmaktadır. İnsanlar yetenekleri ve becerilerine göre kariyer seçimlerini yapmalı ve buna uygun şekilde kariyer yolunda devam etmelidirler. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonu olan kariyer ve yetenek yönetimi örgütler içerisindeki çalışanların yeteneklerini inceleyerek veya örgüte katılacak çalışanların yeteneklerini inceleyerek kariyer yollarında onlara yol gösterici olabilmektedirler. İş geliştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar ile yeni deneyimler ve yeteneklerin iş ile uyumunun gelişimini sağlamaktadırlar bu şekilde çalışanların hem iş tatminleri yüksek tutulur hem de yeteneklerini test edip kendilerine uygun olan kariyer yolunu seçebilirler (Midem, 2016: 26).

Performans değerlendirme fonksiyonu insan kaynakları fonksiyonlarından iş analizi ve iş tasarımını, insan kaynakları planlamasını ve yetenek yönetimini girdi olarak kullanarak süreç sonucu

çıktı olarak ise eğitim ve geliştirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi ve yine insan kaynakları planlaması fonksiyonlarına veri üreten aynı zamanda insan kaynakları faaliyetlerinin ne ölçüde işe yaradığını, etkili olduğunu, verimini ölçen bir fonksiyondur (Bakan, 2014: 143).

Örgütler için eğitim ve geliştirme bir maliyet gibi görünse de insan kaynakları yönetimi için çalışanların verimini ve performansını artıran, iş tatminini yükselten, işe yabancılaşmayı azaltan ve personel devir hızını düşürmeyi amaçlayan bir faaliyetlerdir. Eğitim ve geliştirme her zaman gereklidir bunun sebebi küresel gelişmeler, piyasa değişimleri, çalışanlardaki kuşak değişimleri, örgütsel hedef ve amaçlardaki değişimler, performans düşüklükleri, rekabet üstünlüğü olarak sıralanabilir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için insan kaynağını doğru kullanabilmesi gereklidir bunun için de kaynağının yeteneklerini geliştirmeli yani eğitim ve geliştirme faaliyetleri sürdürmelidir (Ulusoy, 2010).

Örgütler içerisinde yapılan işler önem ve etkisine bağlı olarak değişmektedir, bu değişim farklılıklara yol açmakta ve ücret yönetimini zorlu hale getirmektedir her ne kadar piyasada mevcut iş ve o işi yapan kişilerin ortalama ücretleri belli olsa da örgütün kendi içerisinde bir ücret yönetimi yapması çalışanlarına hem daha adaletli bir ücret skalası sunmasını sağlayacak hem de çalışanlara haklarının karşılığını aldıkları konusunda güven verecektir. Örgütlerdeki adil bir ücretin olması en çok verimliliğe etki etmektedir, çalışanlar emeklerinin karşılığını adil olarak almadıklarını düşünürler ise verimlilikleri düşer tam tersi durumda ise verim artışı oluşur (Eroğlu, 1999: 53).

İnsan kaynakları yönetimi olarak çalışanların özlük haklarının korunmasını ve saklanmasını sağlamak bir görevdir, bu görev insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonudur. Özlük çalışanların mahiyetini ve çalışma hayatındaki haklarını ifade etmektedir. Her bir personel için ayrı dosyalar ile tutularak itina ile saklanmalıdır. Özlük dosyası içerisinde çalışanın iş ile ilgili ana evrakları, çalışanın niteliğine göre bulunması gereken evraklar, İşin niteliğine göre bulunması gereken evraklar, İşçinin işe devam ettiği süre içerisinde eklenmesi gereken evraklar, İşçinin işten çıkması durumunda eklenmesi gereken evraklar bulunmalıdır (Tortop vd, 2010: 115).

Bordrolama kısmı ise çalışana ödenen ücretin detaylarını içeren belgelerin hazırlanmasıdır. Özel sektörde ücret bordrosu, kamu'da ise maaş bordrosu ismiyle geçmektedir. Bordrolama her yıl devlet tarafından belirlenen parametreler, çalışanın brüt ücreti, ek ödemeler ve primler ile hesaplanır, bordro hazırlanırken yapılacak en temel şey aylık puantaj tutulmasıdır (Tunçer, 2011: 71)

Örgütler içerisinde işlerin yapılması esnasında çalışanlara zarar verebilecek kazaların yaşanması muhtemeldir. İşlerin analizi esnasında işlerin tehlike durumları ve olası risklerin değerlendirilerek önlem alınması insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonudur. Örgüt içerisindeki iş güvenliğini sağlamak ve çalışanların bilinçlendirilmesi için eğitimler vermek, iş ortamını güvenli hale getirmek iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonunun amaçları olarak sayılabilir. Buraya kadar anlatılan kısım iş güvenliğidir, iş sağlığı ise çalışanın işini yapabilmesi için ihtiyacı

olan bedensel ve zihinsel sağığın olması ve korunmasıdır (Öge, 2016: 362).

1980’li yıllar ile birlikte sendikaların güç kaybetmesi ve çalışma ilişkilerini örgütlü bir halden bireysel bir hale gelmesi ile birlikte insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı tüm bu ilişkileri insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu haline getirmiştir. Günümüzde işletmeler içerisindeki çalışanların sendikal faaliyetleri, talepleri, toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesi, grev, lo-kavt, iş piyasası dengeleri insan kaynakları yönetimi birimlerinden yürütülen ve aracı olduğu ilişkiler olarak şekillenmektedir (Koray, 1996: 70). Çalışanlar ve çalışma ilişkilerinin tüm boyutları ile ilgilenen bu fonksiyon çalışanların ve işlletmenin hakları ile orta noktada bulunmakta ve köprü görevi görmektedir (Baysal, 1993: 64).

3. YENİÇERİ OCAĞININ YAPISI VE SÜREÇLERİ

3.1. Yeniçeri Ocağının Kuruluşu, Gelişimi, Sistemi ve Önemi

Yeniçeriler Osmanlı askeri düzeni içerisinde en önemli birliklerden birisidir. Bu güçlü ve köklü birliğin kurulmasıyla ilgili net bir tarih olmamakla birlikte bir gelişmelerinin ardından sistemli hale geldiğı ve kendi nizamına kavuştuğı yönünde düşünceler bulunmaktadır (Akgöz, 2021: 2). Yeniçerilerin önceleri sadece asker olarak görev yaptıkları görülür. Daha sonra zaman içerisinde devlet kademelerinde ilerleyebilmişlerdir. Hatta devlet yönetiminde kritik rol oynamışlardır. Askeri düzenin önemli bir parçası olan yeniçeriler, zamanla devlet yönetiminde ve siyasette önem kazanmaya başlamıştır (Elibol, 2009: 28).

Orhan Bey döneminde askeri birlikler kul ve tımar sistemleri ile ilerlemekte ve bu kişilerin mesleği askerlik olmadığından uzun süreli sefer yapılması olanaksız oluyordur aynı şekilde hasat zamanı geldiğinde de sefere çıkmak veya savaşacak askeri birlik kurmak zorlaşıyordu, bu sebeplerden nizami askeri birlik oluşturma fikri ile Orhan Bey' in önceleri pençik denilen sistem ile savaş esirlerinden satın alınanlar ile daha sonra ise savaş esirlerinden devşirme yoluyla asker kullandığı kabul gören yaklaşımlardandır bu dönemde 1.000 civarı asker olduğu kayıtlarla aktarılmıştır (Beydilli, 2013: 4).

Sultan I. Murad'ın hükümdarlık sürecinde Gelibolu bölgesinde Acemi Ocağının kurulduğu ve devşirilen kişilerin önce bu acemi ocağına alındığı aktarılan bilgilerdendir (Beydilli, 2011: 451). Acemi ocaklarında eğitim alan Acemi Oğlanlar törenle yeniçeri olarak seçilirler ve süreç bu şekilde devam eder, yeniçeriler için yapılan kışlaların ismi oda olarak geçmektedir, Fatih Sultan Mehmet zamanında bu sistemin ilk yapıları görülmektedir, bu gelişme ışığında Fatih Sultan Mehmet döneminde yeniçerilerin daha sistematik ve daha disiplinli bir hale büründüğü söylenebilir aynı zamanda bu sistematik hal ve dönemin gereklilikleri ile sayılarının 5.000 kişiye yükseldiği aktarılmıştır (Şenyurt, 2017: 3) Kanuni Sultan Süleyman döneminde ise yeni odalar yapılmış olup yeniçeri sayılarının 12.000 ila 13.000 arasında olduğu kaydedilmiştir (Kurban, 2007: 551). Savaşlarda tüfeklerin kullanımı ile birlikte 3. Murad döneminde yeniçeri sayısının 25.000 kişiye ulaştığı ancak bu durumun, enflasyon

etkisiyle hazineye maliyeti, teşkilatın iâşesi ve barınma masrafları ile birlikte yük olmaya başladığı söylenebilir (Beydilli, 2011: 454).

Yeniçerilerin teşkilat yapısı en başta yeniçeri ağası bulunur, yeniçeri ağasının altında Sekban Bölüğü bulunur bu bölükteki askerler solaklar olarak adlandırılan Padişah korumalarıdır, diğer bölük ise Ağa Bölüğüdür bu bölükte kıdemli, görev ve sorumlulukları daha yüksek olan ağalar, sekbanlar ve zabitler bulunuyordu, son olarak cemaatler olarak adlandırılan askerlerden oluşan kanat oluşturuyordu. Bu hiyerarşinin altında lojistik hizmetinden sorumlu olan beşliler bulunmaktaydı, son olarak lağımıcılar, humbaracılar ve ocak hizmetlileri bulunuyordu. (Uzunçarşılı, 1988: 145)

3.2. Yeniçeri Seçimi, Tarihsel Süreçte Değişimi ve Kodları

Yeniçeri sisteminin en temel seçim ve temin süreci pençik olarak bilinen savaş esirlerinin beşte birlik kısmının satın alınmasıyla oluşturulmuştur, beşte bir oranının benimsenmesindeki temel ölçüt ise İslam hukukuna göre savaş esirlerinin beşte birinin devlete ait olmasına dayandırılmaktadır. (Demir, 2017: 20) Zamanla savaş esirlerinden devşirmeler daha sistemli ve süreçleri daha belirgin olan devşirme sistemine everilmiştir. Devşirme sistemi fethedilen topraklardaki hristiyan ailelerden 3 ila 5 yılda bir duruma göre süreler değişkenlik gösterebiliyordu, 8 ila 18 duruma göre 20 yaşına kadar olan çocukların ailelerinden alınarak Anadolu ve Rumeli’de bulunan Türk ve Müslüman ailelerin yanına verilip sünnet ettirilirdi, bu ailelerin yanına hem

dini hem de devlet kaideleri çocuğa öğretilir Türk-İslam yapısına uyumu için temel atılırdı bu eğitim süresi 3 ila 5 yıl sürer şartlar gereği daha kısa da tutulabilirdi. (Aslan, 2021: 2) Osmanlı da devşirmelerde İlm-i Kıyafet denilen ilimin kullanıldığı söylenmektedir, bu ilim bedeni ruhun elbisesi olarak görmek ve bu bakış açısıyla beden tipinden ruhunun yapısını anlamak temelinde şekillenmiştir. Bu ilim çerçevesinde devşirilecek olan kişilerin seçiminde dikkat edilen hususlar ise vücutta bozukluk olmaması, boyun çok uzun veya kısa olmaması ama eğer vücut uyumu varsa uzun boylu olanların da devşirildiği bilinmektedir. Köse ve kel olanlar devşirilmez, papaz çocukları ve tek çocuğu olan ailelerden ve anne babası ölmüş çocuklar devşirilmez, Rus, Acem, Yahudi ve Çingenelerden de devşirme yapılmazdı. Türkçe bilen başkente gelmiş olanlar veya orada yaşayanlar, sanatkârlar, evli olanlar, şehirliler, papaz çocukları ve tek çocuğu olan ailelerden çocuklar devşirilmezdi bunun sebebi ise devşirilecek kişide gözü açıklık olmamasının istenmesidir. Devşirilecek çocuklara Sokullu Mehmet Paşa tarafından zekâ testi uygulandığı da bilinmektedir bu testte birden fazla devşirilecek çocuğa önlerinde çorbalar verilir ve ağza götürülemezcek uzunlukta bir kaşıkla içmeleri beklenirmiş testi geçebilmek için her bir kişi karşısındakine kaşıkla çorbayı içirmesi beklenirmiş böylelikle hem problem çözme hem de iş birliği ve hoşgörü ölçülürmüş (Demir, 2017: 23).

Devşirme sisteminin askeri faydaları kadar kültürel faydalarının bulunduğu da düşünülmektedir Osmanlı Devleti fethedilen topraklardaki Hristiyan tebaa ya hoşgörü ve özgürlük sağ-

lanmış bu sayede Müslüman olan halk ile neredeyse eşit haklara sahip olan Hristiyan halkının çocukları da devşirilerek devlet sisteminin de bir parçası olarak devlet teşkilatında da yer alabilir hale getirilmiştir. Devşirme sisteminin kültürel unsurlarından birisinin de bu olduğu söylenebilir, hem fethedilen bölgede Devlet idaresine ve askeri kanada insan sağlanmış ve İslam yaygınlaştırılmış hem de Türk kültürü fethedilen bölgelere yayılmıştır (Witteck, 1971: 47). Hristiyan aileler çocuklarının alınmasına tepki gösterdiği düşünülmektedir ama Boşnakların Müslüman olduktan sonra dahi çocuklarının devşirme olarak alınmalarını istemişlerdir çünkü Müslümanlardan devşirme alınmıyordu, bu duruma izin verilmesi ile bu devşirmelere “Potur” veya “Potur Oğulları” denilmeye başlanmıştır. Bu durumu göz önüne bulundurursak Hristiyan aileler şikâyetten ziyade evlatlarının ordu ve saray içerisinde olmalarına, maaşlı ve teşkilatlı bir sistemin parçası olmalarından memnun olduklarını hatta bunun için padişahıtan ricacı oldukları tarihsel bir gerçektir (Koç, Küçük, 2015: 1-2).

Devşirilen kişiler öncelikle Türk ailelerin yanındaki eğitimini tamamladıktan sonra Acemi Ocağına getirilirdi Anadolu’da devşirilenler Rumeli’ye, Rumeli’den devşirilenler Anadolu’da bulunan Acemi ocaklarına gönderilirdi, bu uygulamanın amacı ocaktan kaçıp ailelerin yanına gitme ihtimalini yok etmektir. Acemi Ocağında Osmanlı Devleti’nin ihtiyacına göre eğitimler alırlardı bu ihtiyaçlardan bir kısmı da yeniçerilerdi 7 veya 8 yılda bir “bedergâh” veya “kapıya çıkma” denilen tören ile yeniçeri ağasının uygun gördüğü acemi oğlanlar Yeniçeri olmaya

hak kazanır ve Yeniçeri ocağına geçiş yaparlardı (Uğur, 2023: 112).

Yeniçerilerin evlenmelerine izin verilmezdi ama zamanla uç bölgelerde görev alan yeniçerilere evlenme hakkı tanınmaya başlandı evlenen yeniçerilerin erkek çocukları da Kuloğlu olarak acemi ocağına alınırdı, buradaki mantık babasının kapıkulu sisteminin bir parçası olması sebebiyle padişaha bağlı olan kuluğunun oğluna da geçmesiyle Kuloğlu ifadesi kullanılmıştır. Zamanla bu evlenme izni yaygınlaşmış ve kuloğlu miktarı artmaya başlamıştır (Karay, 1920: 4).

Yeniçerilerin evlenmelerinin yaygınlaşmasıyla kuloğlu sisteminin büyümesi, fetih hareketlerinin yavaşlamasıyla devşirme sayılarının azalması ve mevcutta bulunan yeniçerilerin fazlalığı, zamanla Türk ve Müslümanlardan devşirmeler alınmaya başlanması, ocağa alınmada uygulanan savaş esiri kisaslarının gevşetilmesi, Türk ailelerin yanında eğitim görme geleneğinin kaldırılması, Padişah III Murad'ın oğlunun sünnet düğününde misafirleri eğlendirenlerin talebi üzerine devşirme alınmaları, rüşvet yoluyla ocağa dışarıdan acemiler alınmaya başlanması, devşirme vermek istemeyen Hristiyan tebaanın para vererek bu durumu engellemesinin serbestliğinin sağlanması gibi nedenlerle devşirme sistemi zaman içerisinde bozulmuş, yozlaşmış ve yeniçeri ocağının kaldırılışına kadar bu yozlaşma devam ederek para ve rüşvet yoluyla daimi maaşlı devlete bağlı asker alımları başlamıştır bu sebeple mevcut acemiler kapıya çıkama-

mış, bekletilmişlerdi zamanla bu durum şikayet ve isyan durumunda hareketlere dnüşmüş ocağın yıkılışına giden sebeplerden biri haline geldiği sylenebilir (Aybet, 2010: 84).

3.3. Yeniçeri Ocağının Yıkılışı

Yeniçeri ocağının oluşturulmasından Kanuni Sultan Sleyman devrine kadar ki sreçte yeniçerilerin ykseliş devri olarak nitelendirilebilir. Kanuni Sultan Sleyman' ın şehzadelerinden olan Bayezid ve Selim'in taht kavgaları sonucunda Bayezid'in Anadolu'da ileri gelen tımarlı sipahilerin desteğini alması buna karşın Selim'in kapıkulu teşkilatı vaadi ile topladığı ordunun savaşması ile Bayezid yenilmiş destek veren tımarlı sipahiler kaçmış veya savaş meydanında lmüştür. Selim'in de vaadine paralel olarak bu tımarlara sahip cıkılması için yeniçeriler grevlendirilmeye başlanmıştır. Bylelikle yeniçerilerin toprak sahibi olmaları ile g seviyeleri ykselmeye başlamıştır. Bu g artışı ile taşrada halka karşı tavır alan yeniçerilerin varlığının başladığı sylenmektedir (Baş, 2014: 330). Bu srecin diğer bir unsuru ise sipahi sınıfına mensup askerlerin azalarak yeniçerilerin sayılarının hızla ykselmesine sebep olmuştur. Bu durum hem hazineye yk oluyor hem de fetret dnemi ve duraklama dneminde yeniçerilerin ticaret yapma yasağı sosyo-ekonomik bozulmalar ile kaldırılmasıyla esnaf olarak da halk içine yerleşen yeniçeriler taşradaki taşkınlıkları payitahta kadar taşıymışlardır, buna paralel olarak mal-mlk edinme ticaret ile uğraşma derken savaş becerileri azalmaya başlamış ve cıkılan seferlerde disiplinsizlikleri ile seferlerdeki bozgunlar artmış ve

yeniçerilerin imajının iyice bozulmaya gittiği söylenebilir (Akdağ, 1947: 298).

Devşirme sistemindeki bozulmalar ile ocağa Türk ve Müslüman alınmaya başlanması hatta yeniçerilerin devlet işlerine karışma potansiyelleri sebebiyle saray içinden de rüşvet yolu ile yeniçeri ocağına alınanların artması buna ek olarak Hristiyan ve Müslüman ahalinin maaşlı bir iş olarak görmeleri ile çocuklarını rüşvet karşılığı ocağa vermeleri ile sistemin yozlaştığı söylenebilir bu alımlar sebebiyle hem disiplin hem de ocağın kültürü bozulmaya başlamıştır özellikle bu bozulma 3. Murad döneminde düğünde gösteri yapanların ocağa alınmasıyla zirve yaptığı söylenebilir. (Uzunçarşılı, 1988: 482)

Evlenmelerin yeniçeriler arasında yaygınlaşmasıyla çoğu yeniçeri ocakta değil evinde kalmaya başlamış evlilik ile artan ekonomik giderler doğrultusunda esnafılık da bazı durumlarda yetmemiş haraç ve yağma gibi durumların gerçekleşmesine sebebiyet vermiştir ayrıca bu durum sefer zamanı ailesi olan yeniçerilerin sefere gelmek istememesine, gidenlerin de bir an önce sefer bitsin diye gayretsizlik göstermesiyle sonuçlanmıştır. (Kundakçı, 2017: 26)

Genel hatları ile yeniçeriliğin yozlaşmasına neden olan bu faaliyetlerin haricinde taciz, hırsızlık, yağma vb. birçok suç ile yeniçerilerin isimlerinin yan yana gelmesi, disiplinin iyice azalması ve savaş alanındaki alınan mağlubiyetler üzerine Yeniçeri ocağının kaldırılması düşüncesinin iyice oluşmaya başladığı söylenebilir, birden fazla Padişah tarafından düşünülse hatta

girişimde bulunulsa da önce yedek bir ordunun temini ardından yeniçerilerin durumu anlamadan sürecin yürütülmeye çalışılmasıyla 2. Mahmud' un döneminde Yeniçeri ocağı "Vak'a-ı Hayriyye" olarak anılacak olay ile kaldırılmıştır. (Beyhan, 1999: 262)

4. JANDARMA TEŞKİLATI VE YENİÇERİ OCAĞI KARŞILAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmada tarihi ve köklü bir yapısı olan Yeniçeri ocağının incelenmesi, Yeniçeri temininin araştırılması, günümüzde uyarlanabilir uygulama ve yönlerini analiz edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma İnsan Kaynakları perspektifi ile Yeniçeri alımlarının günümüz için örnek oluşturabilecek boyutlarına odaklanılması ve taranan literatürde benzer çalışmayla karşılaşılamamasıyla önem taşıdığı söylenebilir.

4.2. Jandarma Personel Alımı ve Süreçleri

Jandarma teşkilatının genel anlamda Türk Kolluk kuvvetlerinin taşra asayiş görevlerinden sorumlu bir teşkilat olduğu söylenebilir bu çalışma ekseninde bu teşkilat seçilmiş ve kıyaslamalar bu teşkilat seçilmiştir. Jandarma teşkilatının genel olarak personel teminindeki şartlar şu şekildedir;

- Uzman Erbaşlar için Lise, Ön lisans ve Lisans Mezuniyet şartı, Astsubaylar için Ön lisans ve Lisans şartı, Subaylar için Lisans şartı aranmaktadır. Ayrıca özel branşlar için mezuniyet bölümlerine de dikkat edilmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak, yaş kısıtı olarak 20 ile 27 yaş arası olmaları, Astsubay ve Subay alımlarında KPSS genel kültür ve genel yetenek puanının en az 60 olma şartı, Astsubay ve Subay alımlarında siyasi parti üyeliği bulunmaması şartı, güvenlik soruşturmaları ve arşiv soruşturmalarında sorun bulunmaması, daha önce bir kamu kurumunda çalıştıysa disiplinsizlik veya ahlaki nedenlerle çıkarılmamış olmak, terör örgütleri ile ilişkisi bulunmamak, taksir bulunmayan suçlarda 30 günden fazla hapis cezası, taksirli suçlarda ise 6 ay veya daha fazla hapis cezası almama şartı, yüz kısaltıcı suçlardan hüküm alamamış olmak, vücut kitle indeksine göre alt ve üst boy limitleri belirlenerek bu indekse uygun olmak, herhangi bir uyarıcı maddeyle ilgili tedavi görmemiş olmak, genel sağlık testlerinden geçmiş olmak bu testler: omurga bozukluğu, düztabanlık, vücudun görünen yerlerinde dövme olmaması, vücutta kesici alet izleri veya yanık izleri olmaması, konuşma bozuklukları olmamasıdır.

Bu şartları sağlayan adaylar öncelikle sağlık muayenesinden geçirilerek bir sorun bulunmaması halinde fiziki yeterlilik sınavına geçilir burada yayınlanan parkur veya fiziki testleri geçen adaylar son olarak sözlü mülakat sınavına girerler. Tüm bu mülakat süreçleri olumlu geçtiyse aday sağlık kurulu raporu almaya gider ve sağlık raporu işlemlerinde bir sorun çıkmaması halinde güvenlik soruşturması aşamasına geçilir bu aşamada da sorunsuz olan adaylar intibake eğitimine geçer 1 aylık bu eğitim sonrası sınıfına göre normal eğitim aşamasına geçer ve eğitim süreci bittiğinde ataması yapılarak göreve başlar. Eğitim süreleri ise Uzman Erbaş 6 ay, Uzman Jandarma 1 yıl ama

14.02.2012 tarihinde Uzman Jandarma okulu kapatılmıştır yani şu an Uzman Erbaş sınıfı için 6 ay eğitim verilmektedir, Astsubay eğitimi 1 yıl, Subay eğitimi ise 2 yıl eğitim görmektedir, Eğitimler farklı eğitim merkezlerinde yapılmaktadır. (2025 Jandarma Personel Alım Kılavuzu)

Jandarma teşkilatına ilk adım atıldığında yani eğitim döneminde ve eğitim sonrası dönemde çeşitli sınıflarda branşlara geçiş yapılabilmektedir eğitim sürecindeyken gidilebilecek branşlar; istihkam (altyapı ve arazi), muhabere (haberleşme ve yazışma), ikmal (eksik giderme ve onarım), bakım (araç, silah ve enerji), maliye (maddi işlemler), sağlık (tıbbi birim), havacılık (bakım ve itfaiye), bando, özel kuvvetler, komando, asayiş şeklindedir. (Jandarma Genel Komutanlığı Birimleri İnternet Sitesi),

Mesleğe başladıktan sonra geçilebilecek branşlar ise şu şekildedir; PAMİT (patlayıcı madde imha timleri), jandarma özel asayiş birimi, jandarma havacılık komutanlığı, jandarma motorlu asayiş timleri, jandarma köpek timleri, jandarma asayiş bot komutanlığı, jandarma sualtı arama ve kurtarma timi, jandarma özel mayın arama ve temizleme tabur komutanlığı, jandarma komando arama kurtarma timleri, jandarma suç araştırma timi, jandarma otoyol timleri, jandarma kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele birimi, jandarma özel harekât birimi, siber güvenlik birimi, terörle mücadele birimi, jandarma narkotik birimi şeklindedir (Jandarma Atama ve Yükselme Yönetmeliği)

4.3. Jandarma ve Yeniçeri Ocağı Kıyaslama

Jandarma teşkilatı ve Yeniçeri ocağı hem uygulamada hem de pratikte benzerlikler ve farklılıklar barındırmaktadır, Genel olarak bu benzerlikler ve farklılıklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Ardından çalışma açısından daha spesifik olan seçme ve yerleştirme ile kariyer yönetimi perspektifinden bir kıyaslama da ayrı bir tablo olarak aktarılacaktır, son olarak yapılan kıyaslamalar neticesinde günümüzde Yeniçeri ocağından alıp Jandarma teşkilatı içerisinde uygulanabilecek durumlar öneri olarak verilecektir.

Benzerlikler	Farklılıklar
Jandarmalar kendilerinin veya eşlerinin nüfusa kayıtlı olduğu yere atanamaz, buna benzer devşirme olarak alınan acemiler de alındıkları bölgeye uzak olan ocağa kaydedilir ailesinin yanına kaçması veya gitmesine izin verilemezdi.	Jandarma personelleri belirli şartlarda bu uygulamadan muaf iken Yeniçerilere bu uygulamaya katı olarak uygulanmıştır, Sistemin bozulmasıyla esneklikler başlasa da bunlar yine devletin kurallarıyla veya ocağın kurallarıyla ilgili değildir.
Yeniçerilerin de Jandarmaların da üniforma zorunlulukları bulunmaktadır.	Jandarma üniformaları uluslararası standartlara ve milli sembollerle şekillenirken Yeniçerilerin üniformaları bağlı bulundukları tarikatın değerlerine göre şekillenmiştir.
Jandarma personeli asayiş görevleri icra etmektedir aynı şekilde yeniçerilerde asayiş görevlerinde bulunmuştur.	Yeniçeriler asayiş görevlerinin yanında sınır güvenliği, savaşıran piyade ve itfaiyecilik gibi görevlerde bulunmuşlardır.
Her meslekte olduğu gibi yeniçerilerin de jandarma personellerinin de yaptığı iş karşılığı aldığı ücret bulunmaktadır.	Jandarma personelleri her ay maaşlarını yan hakları da dahil olarak almaktadır, Yeniçeriler maaşlarını 3 ayda bir alır buna ek olarak yan hak diyebileceğimiz cülus bahşişi gibi uygulamalar adetlere bağlı unsurlar olup belirli durumların gerçekleşmesi ile alınabilmektedir.

Her iki teşkilat mensuplarının ticaretle uğraşmaları ve ticaret yapmaları yasaklanmıştır.	Günümüzde Jandarma personellerinin eşleri veya tanıdıkları üzerinden ticari faaliyette bulunduğu söylenebilir ama Yeniçerilerde ekonomik bozulmayla ve güç kazanmaları ile birlikte ticarete bulunmaya başladıkları işi daha ileri götürerek haraç aldıkları söylenebilir.
---	--

Tablo 1: Genel kıyaslama tablosu

Yeniçerilerin de Jandarmaların da üniforma zorunlulukları, asayiş görevi icra etmeleri, ticaretle uğraşmalarının yasak olması gibi benzerlikler bulunduğu gibi, yeniçeriler asayiş görevlerinin yanında sınır güvenliği, savaşıyan piyade ve itfaiyecilik gibi görevlerde bulunmuşları gibi farklılıklarda bulunabilmektedir.

Benzerlikler	Farklılıklar
Mesleğe başladıktan sonra yükselme ve branş değiştirmenin her iki teşkilat mensupları için var olduğu söylenebilir.	Jandarmalar meslek içi yükselme ve branş değiştirmede sınav ve mülakat aşamalarından geçerken Yeniçeriler gösterdikleri başarılarla göre ve fark edilerek branşları değiştirildiği veya yükseldikleri söylenebilir.
İkisi de kolluk kuvveti olarak sayılabilir.	Yeniçeriler günümüz düşüncesiyle hem Jandarma hem Polis hem de Asker olarak görev yapmış denilebilir.
Jandarma seçiminde de yeniçeri seçiminde de fiziksel görünüş vücudun sağlam olması bozukluk olmaması dikkat edilen unsurlardandır.	Jandarma personelleri seçim aşamalarında günümüz tıbbi uygulamalarına uygun standartlara göre seçilirken, Yeniçeriler İlm-i Kıyafet denilen ilime uygun seçilmişlerdir.
Jandarma ve yeniçeriler işlerini icra edebilmek için belirli sürelerle eğitim alır ve eğitimlerden başarılı olarak çıkanlar görevine başlayabilir.	Jandarma personelleri rütbe sınıflarına göre ayrı bölge ve farkı sürelerde eğitim alırken, Yeniçeriler genel bir bölgede toplu olarak eğitilirdi ayrıca yeniçeri eğitimleri daha uzun sürelerle devam etmiştir.
Her iki mesleği de yapabilmek için cesaret, hiyerarşi ve katı kurallara uyum, emre itaat, proaktif olma vb. özellikler gereklidir.	Jandarma personeli başvuru ve gönüllülük esası ile teşkilat mensubu olurken. Yeniçerilere alımda devşirme usulü ile seçilen acemilerden alımlar yapılmış bir başvuru durumu veya gönüllülük esas olmamıştır.

İki teşkilatında bir hiyerarşisi bulunmakta ve daha yukarı mevkilere doğru haklar genişlemektedir.	Jandarma teşkilatı içerisinde rütbe sınıflarının daha keskin olduğu hatta bu durumum iş hayatından sosyal hayata bile yansıdığı kalınan lojmanların farklılık gösterdiği söylenebilir ama Yeniçerilerde ağalar da yeniçeri ocağında bulunan diğer kişiler de aynı yerde kalır, aynı yemeği yedi.
Her iki teşkilata da ihtiyaca dayalı olarak alınacak kişi sayısı hesaplanarak alımlar yapılmış, dönem şartları gereği bazı alımların sayısı artmış niteliği azalmış diyebiliriz.	Jandarma teşkilatında acil durumlar olsa da TÜRK ırkına mensup kişilerin alınması esas iken Yeniçeri ocağına birçok ırktan devşirilen kişiler alınmaktadır bu durumum ırka dayalı becerileri (dil, kültür vb.) çeşitlendirmiş olduğu ve fetih hareketlerinde avantaj sağladığı söylenebilir.
Her iki teşkilat içinde temel alınan eğitim kısıtları bulunmaktadır. Bu eğitimlere göre teşkilata seçildikleri ve alındıkları söylenebilir.	Jandarma personeli olmak için günümüzde Lise ve Üniversite mezuniyetleri esas alınırken Yeniçeriler için örf, adet ve dini eğitimin daha geçerli olduğu söylenebilir aynı zamanda Jandarma personelinin rütbe sınıfı doğrudan öğrenim seviyesine bağlıyken Yeniçerilerde yetenek tabanlı bir sınıf sisteminin olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Seçme, yerleştirme ve kariyer tablosu

Tablo 2’de belirtildiği gibi Jandarma seçiminde de yeniçeri seçiminde de fiziksel görünüş vücudun sağlam olması bozukluk olmaması dikkat edilen unsurlardandır. Farklı olarak Jandarma personelleri seçim aşamalarında günümüz tıbbi uygulamalarına uygun standartlara göre seçilirken, Yeniçeriler İlm-i Kıyafet denilen ilime uygun seçilmişlerdir. Bu anlamda bugün işe alım süreçlerinde uygulanan genel yetenek genel kültür testleri, kişilik testi, kişilik envanteri yanında jandarma seçiminde

İlm-i Kıyafet benzeri bir uygulama konusu da değerlendirilebilir. Elbette jandarma için adli sicil araştırması gibi uygulamalar bunu karşılamaktadır denilebilir.

Ama bu konunun daha detaylıca ele alınması günümüz şartlarında mülakat konusunun okta tartışıldığı bir ortamı da göz önüne alarak objektif ve güven veren, ikna edilebilir bir öneri ile konu tartışılabilirdir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Elbette tarihi ve o dönemin uygulamalarını içinde bulunduğu döneme göre ele almak değerlendirmek gerekir, o dönem için uygulanan süreçleri bugün için de öneri olarak sunmak zordur. Başta Osmanlı da devşirmelerde İlm-i Kıyafet denilen ilimin kullanıldığı bilinmektedir. Bedeni ruhun elbisesi olarak görmek ve bu bakış açısıyla beden tipinden ruhunun yapısını anlamak temelinde şekillenmiş olan bu ilim, bugün de geçerli hukuk sistemi ile uygun hala getirerek jandarmanın işe alımında uygulanabilir.

Yeniçeri ocağına geçiş öncesi devşirilen çocukların acemi ocaklarında uzun sürelerde bulunması ve yeniçeri ocağında topluca eğitim almaları sebebiyle organize hareket etme ve ocağın kültürünün bütünlüğünün sağlandığı söylenebilir, bugün Jandarma personel alımlarında her rütbe sınıfı farklı sürelerde ve farklı yerlerde eğitim görmekte, tüm rütbe sınıfları için kısa bir süre de olsa teşkilatın genel yapısı, subay sınıfının işleri, astsubay sınıfının işleri, uzman erbaş sınıfının işleri ve genel işleyiş gibi konularda bir dönem ortak ders alınsa hem her rütbe sınıfı

birbirini daha net anlayabileceği hem de genel işlerin ilerleyişinin daha iyi olacağı söylenebilir.

Yeniçeri ocağına Acemi ocağından insanlar seçilirken yeteneğine bakarak çeşitli amaçlarla ocağa kaydedildiği söylenebilir, bugün için Jandarma personeli alımında da genel bir alım açılıp örnekle 100 kişi bunun 50 tanesi Uzman Çavuş, 30 tanesi Astsubay ve 20 tanesi Subay olabilir. Bu alımı rütbe sınıfına göre değil de genel alım olarak açarak ardından eğitimdeki gösterdiği yetenek ve özelliklerine göre rütbe sınıflaması yapılmasının günümüzde uyarlanabilir bir özellik olduğu söylenebilir.

Ülkemizde yakın tarihte bulunan askeri lise modelini acemi ocağı vizyonu ile geri getirilerek faaliyete başlanabilir. Lise 2 yıllık bir eğitim sürecini kapsar ve ortalama başarı gösterenler bu liseden mezun olarak Uzman Erbaş sınıfında göreve başlayabilir, iyi derecede başarı gösterenler ekstra 1 yıl daha eğitim alarak Astsubay sınıfında göreve başlayabilir, üst düzey başarı gösterenler ekstra 2 yıl eğitim alarak Subay sınıfında göreve başlayabilir şeklinde bir model uygulanabilir.

KAYNAKÇA / BIBLIOGRAPHY

Acar, O. K., Aydın, V., & Atatorun, M. (2016). "Adalet MYO Mezunlarına Yönelik İstihdam Politikası Tartışmalarına Bir Katkı; Adalet Bakanlığı Stratejik Planlarının, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Analizi", Vizyoner Dergisi, 7(16), 48-60.

Acar, O. K., Aydın, V. & Atatorun, M. (2016). "Adalet MYO Mezunlarına Yönelik İstihdam Politikası Tartışmalarına Bir Katkı; Adalet Bakanlığı Stratejik Planlarının, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Analizi", Vizyoner Dergisi, 7(16), 48-60.

Akdağ, M. (1947). "Yeniçeri Ocak Nizamının Bozuluşu", Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 5(3), 291-309.

Akköz, H. (2021). "Yeniçağda Osmanlı Devleti'nde Yeniçerilerin Siyasal ve Sosyal Etkinliği", Tarih ve Gelecek Dergisi, 7(4), 663-678.

Anakoç, R. (1999). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine Yatkinlık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi.

Aslan, S. (2021). “Yeniçeri Ocağı’nın Temeli: Devşirme Usulü”, Turkish Business Journal, 2(3), 1-10.

Aybet, G. Ü. (2010). Avrupalı Seyyahların Gözüyle Osmanlı Ordusu (1530-1699), 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

Bakan, İ. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Yayınevi, Ankara.

Baş, Y. (2014). “Merkez ve Taşrada Yerleşik Yeniçeri–Halk Çekişmesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13(49), 324-365.

Bayraktaroğlu, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya, Sakarya.

Baysal, A. C. (1993). Çalışma Yaşamında İnsan, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Beydilli, K. (2011). “Yeniçeri”, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, 43, 450-462.

Beydilli, K. (2013). Yeniçeriler ve Bir Yeniçerinin Hatıratı, Yitik Hazine Yayınları.

Beyhan, M. A. (1999). “Yeniçeri Ocağı’nın Kaldırılışı Üzerine Bazı Düşünceler, Vak’a-ı Hayriyye”, Osmanlı Ansiklopedisi, Cilt 4, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara.

Demir, A. (2017). “Osmanlı Devleti’nde Devşirme Sistemi”, Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 19-27.

Elibol, A. (2009). “Yeniçeriler ve İktidar Bağlamında Osmanlı Sisteminin Dönüşümü”, Gazi Akademik Bakış Dergisi, 3(5), 21-40.

Eroğlu, U. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Fındıkçı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, Alfa, İstanbul.

Işık, V. (2009). “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(3), 147-176.

Karay, R. H. (1920): <https://www.scribd.com/document/871816524/AcemiOcağı> (Erişim: 01.09.2025)

Kavaklı Kundakçı, S. (2017). “Yeniçeri Ocağı’nın Kaldırılması Sonrası Devam Eden ‘Yeniçerilik Gayretkeşliği’ Üzerine Bazı Düşünceler”, ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(1), 20-42.

Koç, Y. & Küçük, S. (2015). Türk Sosyal Tarihçiliğinde Bir “Yalnız” İsim; Bahaeddin Yediyıldız’a Armağan, 1. Baskı, Etkileşim Basımevi, Ankara.

Koray, M. (1996). “Değişen Bir Dünya ve Sendikalar İçin Bazı Tartışma Noktaları”, Mercek Dergisi, 3, 62-81.

Kurban, D. (2007). Osmanlı Mimarisi, YEM Yayınları, İstanbul.

Midem, G. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000’li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Öge, S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, Eğitim Yayınları, Konya.

Resmî Gazete (2021): <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/05/20210510-3.htm> (Erişim: 07.09.2025)

Sabuncuoğlu, Z. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi. 9. Baskı, Aktüel, Bursa.

Şenyurt, A. (2017). “Yeniçeri Ortaları Yardımlaşma Sandıkları”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, 155-170.

Tunçer, P. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ekin, Bursa.

Uğur, A. (2023). “Kavânîn-i Yeniçeriyân’a Göre Yeniçeri Temini ve İlk Uygulamaları”, Anasay Dergisi, 7(26), 97-121.

Ulusoy, Y. (2010): <http://yilmazulusoy.com/tr/makaleler/egitim-ve-geleceğimiz> (Erişim: 10.09.2025)

Uzunçarşılı, İ. H. (1988). Osmanlı Devleti Teşkilâtından Kapukulu Ocakları, Türk Tarih Kurumu, 3. Baskı, Ankara.

Witteck, P. (1971). “Ankara Bozgunundan İstanbul’un Fethine Kadar”, Batı Dillerinde Osmanlı Tarihleri Ansiklopedisi, Cilt 6, Türkiye Yayınları, İstanbul.

2025 Yılı Muvazzaf/Sözleşmeli Astsubay Başvuru Kılavuzu <https://l24.im/fqo1> (Erişim: 12.09.2025)

Jandarma Genel Komutanlığı Birlikler ve Timler <https://www.jandarma.gov.tr/birlikler-ve-timler> (Erişim: 13.09.2025)

Jandarma Genel Komutanlığı Subay, Astsubay ve Uzman Jandarma Atama Yönetmeliği

<https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/05/20210510-3.htm>

(Erişim: 15.09.2025)

EK BİLGİLER / APPENDIX

Metin...(Makale Ana Metin TR Stili) (Bu bölümde sayfa tek sütun olarak ayarlanmıştır. İki sütun olan sayfalara sığmayan büyük tablo veya muhtelif ek bilgiler bu bölümde belirtilmelidir.)

Metin	Metin							

EK 1: İlgili tablo adı ya da bilgisi

Metin...(Makale Ana Metin TR Stili)

Murat KİTİR
Dr.
Kültür ve Turizm Bakanlığı
mkitir10@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8771-107X>



*İstanbul Sulukule’de Kentsel Dönüşüm ve Koruma
İkilemi: Avrupa Perspektifinden Bir Değerlendirme*

*The Dilemma of Urban Renewal and Conservation
in Sulukule, Istanbul: An Evaluation from a
European Perspective*

Makale Kategorisi (Araştırma Makalesi / Research Article, Derleme Makalesi...)

Geliş Tarihi / The Date of Received: 13.07.2025

Kabul Tarihi / The Date of Accepted: 19.12.2025

Yayın Tarihi / The Date of Published: 28.12.2025

Atf / Citation

Kitir M. (2025). İstanbul Sulukule’de Kentsel Dönüşüm ve Koruma İkilemi: Avrupa Perspektifinden Bir Değerlendirme Yeni Fikir Dergisi, 18 (35), 112-141

Kitir M. (2025). The Dilemma of Urban Transformation and Conservation in Sulukule, Istanbul: An Evaluation from a European Perspective Yeni Fikir Journal, 18 (35), 112-140

Bu makalede intihal programıyla benzerlik raporu alınmıştır.

In this article, a similarity report with the plagiarism program was received.

İstanbul Sulukule’de Kentsel Dönüşüm ve Koruma İkilemi: Avrupa Perspektifinden Bir Değerlendirme*

Öz

Bu çalışma, Türkiye'deki kentsel sit alanlarında uygulanan yenileme politikalarını, Avrupa'daki kültürel mirasın korunmasına yönelik güncel yaklaşımlar ve özellikle "Tarihi Kentsel Peyzaj" (Historic Urban Landscape- HUL) kavramı çerçevesinde ele almaktadır. Çalışmanın temel amacı, İstanbul Sulukule örneği üzerinden, Türkiye’deki "kentsel yenileme" pratiklerinin uluslararası koruma standartları (UNESCO, ICOMOS, Avrupa Konseyi) ile ne ölçüde örtüştüğünü ve hangi noktalarda ayrıştığını ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni benimsenmiş; veriler literatür taraması, mevzuat analizi ve planlama raporlarının incelenmesi yoluyla elde edilmiştir.

Kültürel mirasın korunması konusunda küresel ölçekte belirleyici rol oynayan uluslararası kuruluşlar, katılımcı planlama, yerinde koruma ve kültürel süreklilik gibi temel prensiplere vurgu yapmaktadır. Ne var ki, Türkiye'de 2005 yılından itibaren 5366 sayılı yasa kapsamında hayata geçirilen projeler, bu evrensel ilkelerle çelişmekte; kültürel miras alanlarında sosyal dışlanma, yerinden edilme ve piyasa baskısıyla şekillenen dönüşüm süreçlerine yol açmaktadır. Çalışmanın bulguları, Sulukule’deki müdahalenin bir "yenileme" projesinden ziyade, soyulaştırma odaklı bir "dönüşüm" karakteri taşıdığını; bu durumun somut ve somut olmayan kültürel mirasta geri dönülemez tahribata yol açtığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Kentsel Dönüşüm, Kentsel Yenileme, Tarihi Kentsel Peyzaj (HUL), Sulukule, Yerinden Edilme

The Dilemma of Urban Renewal and Conservation in Sulukule, Istanbul: An Evaluation from a European Perspective

Abstract

This study examines the renewal policies implemented in urban conservation areas in Turkey within the framework of current approaches to cultural heritage conservation in Europe, particularly the Historic Urban Landscape (HUL) concept. The main objective is to determine the extent to which Turkey's "urban renewal" practices, through the case of Sulukule, Istanbul, align with and diverge from international conservation standards (UNESCO, ICOMOS, Council of Europe). The research employs a qualitative case study design, with data gathered through literature review, legislative analysis, and examination of planning reports.

International organizations, which play a defining role in global cultural heritage conservation, emphasize fundamental principles such as participatory planning, in situ conservation, and cultural continuity. However, projects realized in Turkey since 2005 under Law No. 5366 often contradict these universal principles, leading to transformation processes in cultural heritage areas characterized by social exclusion, displacement, and market pressure.

The findings of the study indicate that the intervention in Sulukule is less a "renewal" project and more a gentrification-driven "transformation" which has caused irreversible destruction to both tangible and intangible cultural heritage.

Keywords: Urban Transformation, Urban Renewal, Historic Urban Landscape (HUL), Sulukule, Displacement

1. GİRİŞ

Kentsel mekânlar sadece fiziksel yapılardan ibaret değildir; aynı zamanda sosyal ilişkilerin, tarihsel süreçlerin ve kültürel kimliğin somutlaştığı, toplumsal hafızanın mekânda karşılık bulduğu dinamik alanlardır. Bu nedenle, kentlerdeki kültürel miras alanlarının korunması, yalnızca geçmişin fiziksel izlerini (binaları, anıtları) muhafaza etmeyi değil, bu alanlarda yaşayan toplulukların hafızasını, kimliğini ve kültürel sürekliliğini de gözetmeyi gerektirir. Özellikle Avrupa’da 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren gelişen kültürel miras koruma yaklaşımları, salt "anıt odaklı" korumadan uzaklaşarak; mekânsal koruma ile birlikte toplumsal boyutları da önemseyen, hak temelli ve katılımcı politikaları ön plana çıkarmaktadır.

UNESCO’nun kültürel mirasa dair genişleyen tanımları, ICO-MOS’un 2011 tarihli “Tarihi Kentsel Peyzaj” (Historic Urban Landscape- HUL) tavsiyesi ve Avrupa Konseyi’nin “Faro Sözleşmesi” gibi belgeler, miras alanlarının çok katmanlı yapısını vurgulamakta ve bu alanların korunmasında halk eğitimi/katılımı, kültürel çeşitlilik ve sosyal kapsayıcılık ilkelerini esas almaktadır. Bu belgeler, tarihi alanları statik müzeler olarak değil, yaşayan ve gelişen organizmalar olarak ele almaktadır.

Türkiye’de ise özellikle 2000’li yıllardan itibaren kültürel miras alanlarında uygulanan politikalar, büyük ölçüde mekânsal yenilemeye ve fiziksel dönüşüme dayalı biçimde kurgulanmaktadır. 5366 sayılı “Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması Hakkında Kanun” çerçevesinde yürütülen projeler, yasal metinlerde “yenileme” adı altında su-

nulsa da içerik ve uygulama bakımından radikal "kentsel dönüşüm" pratiklerine yaklaşmakta; mülkiyet ilişkileri, yatırım öncelikleri ve piyasa baskısı üzerinden şekillenmektedir. Bu durum, koruma amacıyla ilan edilen "kentsel sit" veya "tarihi sit" alanlarında bile, yerel halkın yerinden edilmesi, kültürel hafızanın silinmesi ve tarihsel sürekliliğin kopması gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışma, söz konusu çelişkiyi İstanbul Sulukule örneği üzerinden analiz etmeyi hedeflemektedir. İstanbul'un Fatih ilçesinde yer alan, hem birinci derece arkeolojik hem de kentsel sit alanı statüsüne sahip Sulukule Mahallesi (Neslişah ve Hatice Sultan Mahalleleri), Roman topluluklarının yüzyıllardır yaşadığı, kendine has müzik, dans ve eğlence kültürüyle öne çıkan, somut olmayan kültürel mirasın mekânla bütünleştiği nadir örneklerden biridir. Ancak 2006 yılında "yenileme alanı" ilan edilerek başlatılan projeye birlikte, mahallenin fiziksel dokusu, sosyal yapısı ve kültürel çeşitliliği büyük ölçüde tahrip edilmiştir.

Bu bağlamda çalışmanın temel araştırma soruları şunlardır:

- Türkiye literatüründe ve uygulamasında "kentsel dönüşüm" ve "kentsel yenileme" kavramları nasıl ele alınmaktadır ve bu kavramlar uluslararası normlarla nasıl bir ilişki içindedir?
- Sulukule örneğindeki müdahale biçimi, Avrupa'nın "Tarihi Kentsel Peyzaj" (HUL) yaklaşımı ve koruma ilkeleriyle ne ölçüde örtüşmektedir?
- Mevcut yasal çerçeve ve uygulama pratikleri, kültürel mirasın sosyal sürdürülebilirliğini sağlamada neden yetersiz kalmaktadır?

Makale, öncelikle kentsel dönüşüm ve yenileme kavramları arasındaki teorik ayrımları ve Tarihi Kentsel Peyzaj yaklaşımını detaylandıracak; ardından çalışmanın yöntemini açıklayacaktır. Bulgular bölümünde Sulukule örneği, belirlenen koruma kriterleri üzerinden analiz edilecek ve son bölümde Avrupa miras politikaları ile karşılaştırmalı bir tartışma sunulacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE: KAVRAMSAL AYIRIMLAR VE AVRUPA YAKLAŞIMLARI

2.1. Kentsel Dönüşüm ve Kentsel Yenileme Kavramları

Kentsel literatürde "dönüşüm" (transformation), "yenileme" (renewal), "canlandırma" (regeneration), "sağıklaştırma" (rehabilitation) ve "yeniden geliştirme" (redevelopment) gibi kavramlar sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da hedefleri, ölçekleri ve barındırdıkları müdahale biçimleri açısından ciddi farklılıklar içerirler. Bu kavram kargaşası, Türkiye'deki uygulamaların niteliğini anlamayı zorlaştıran temel faktörlerden biridir.

2.2. Kentsel Dönüşüm ve Kentsel Yenileme

Kentsel Dönüşüm (Urban Transformation); Genellikle geniş ölçekli, kapsamlı ve fiziksel yapıda radikal değişim süreçlerini ifade eder. Türkiye özelinde Akkar Ercan (2006), Batı literatüründeki kavramların Türkiye'ye aktarılırken bağlamından koptuğunu belirtir. Batı'da "urban regeneration" veya "renaissance" olarak adlandırılan süreçler, ekonomik çöküntü alanlarını canlandırmayı ve sosyal entegrasyonu hedeflerken; Türkiye'deki "kentsel dönüşüm", daha çok rant odaklı, proje bazlı ve yıkıp-yeniden yapma (redevelopment) odaklı bir pratik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ataöv ve Sevin (2007) de benzer şekilde, Türkiye'deki dönüşümün yöntemsel olarak sosyal boyutu dışlayan, katılımcılıktan uzak ve fiziksel determinist bir yaklaşımla ilerlediğini vurgular. Bu bağlamda dönüşüm, mevcut mülkiyet yapısının el değiştirmesi ve alanın soylulaştırılması (gentrification) sonucunu doğurma riski taşır (Lees, 2008). Bu süreçte belirleyici olan temel dinamik, Neil Smith'in (1996) 'rant açığı' teorisi ile açıklanabilir. Kent merkezinde kalan ancak fiziksel olarak köhneleşmiş alanlar (Sulukule gibi), potansiyel arsa değeri ile mevcut kullanım değeri arasındaki farkın açılması nedeniyle sermaye birikimi için cazip hale gelir. Türkiye'de 2000 sonrası dönemde inşaat sektörü odaklı ekonomik büyüme modeli, kentsel dönüşümü bir mekânsal çözüm aracı olarak kullanmış; bu durum tarihi alanların kullanım değerinden ziyade değişim değeri üzerinden yeniden üretilmesine yol açmıştır (Harvey, 1989; Kuyucu & Ünsal, 2010). Dolayısıyla Türkiye pratiğindeki dönüşüm, sosyal bir ihtiyaçtan ziyade sermaye birikim süreçlerinin bir sonucu olarak okunmalıdır.

Kentsel Yenileme (Urban Renewal/Regeneration): Tarihi alanlar bağlamında yenileme, mevcut yapı stokunun ve kentsel dokunun iyileştirilmesi, restore edilmesi ve çağdaş ihtiyaçlara göre adapte edilmesi anlamına gelir. Yenileme süreçleri, fiziksel iyileştirmelerin yanı sıra sosyal ve ekonomik açıdan da sürdürülebilirliği ve katılımcılığı ön planda tutar. Roberts (2000), kentsel yenilemeyi; fiziksel, sosyal ve ekonomik problemlerin çözümü için kapsamlı ve bütüncül bir eylem planı olarak tanımlar. Yenileme, "yıkım"ı son çare olarak görürken, "koruma" ve "iyileştirme"yi merkeze alır (Tiesdell, Oc & Heath, 1996).

Türkiye’deki 5366 sayılı Yasa, başlığında "Yenileme" kavramını kullanmasına rağmen, Sulukule gibi uygulamalarda görüldüğü üzere, işleyiş mantığı "Kentsel Dönüşüm"ün (yıkıp-yapma) tarihi alanlar için uygulanan sert bir versiyonudur. Erman (2013), bu durumu "yenileme adı altında sürdürülen bir soylulaştırma projesi" olarak nitelendirir. Dolayısıyla, kavramsal düzeyde bu ayrımın yapılması, uygulamanın meşruiyetini sorgulamak adına kritiktir.

2.3. Tarihi Sit – Kentsel Sit Ayrımı

Kültürel miras koruma alanında “tarihi sit” ve “kentsel sit” kavramları, farklı kapsam ve yaklaşımları temsil eder. Tarihi sitler (historical sites), genellikle anıtlar, arkeolojik kalıntılar veya belirli bir tarihi olayın gerçekleştiği somut alanlar olarak tanımlanırken; kentsel sitler (urban sites/conservation areas), kentin tarihsel gelişim sürecini, morfolojisini, sokak dokusunu, doluluk-boşluk oranlarını ve en önemlisi o doku içindeki sosyal yaşamı kapsayan bütüncül alanlardır.

Avrupa koruma politikalarında bu ayrım netleşmiştir. Tarihi sitlerdeki müdahaleler "konservasyon" (koruma) odaklıyken, kentsel sitlerde "yönetim" ve "sürdürülebilirlik" ön plandadır (Pendlebury, 2013). Türkiye’de 2863 sayılı Kanun ve ilgili ilke kararları tarihi sit alanları tarihi bir olayın gerçekleştiği alanlar olarak tanımlanmakta, "kentsel sit" alanları ise yine tarihi alanlar gibi bire bir korunması gereken ve çevresinden soyutlanmış farklı bir planlama süreci ile ele alınan alanlar olarak görülmektedir. Çelik (2015), Türkiye’deki temel sorunun, kentsel sit alanlarının sadece fiziksel bir "dekor" olarak algılanması, içindeki yaşamın ise "temizlenmesi gereken bir unsur" olarak görülmesi olduğunu belirtir.

2.4. Tarihi Kentsel Peyzaj (Historic Urban Landscape- HUL) Yaklaşımı

Bu çalışmada merkeze alınan en önemli kavramsal çerçeve, UNESCO'nun 2011 yılında kabul ettiği "Tarihi Kentsel Peyzaj" (Historic Urban Landscape- HUL) yaklaşımıdır. HUL, tarihi kent merkezlerini sadece "korunacak binalar topluluğu" olarak görmeyi reddeder. Bunun yerine, tarihi kenti; doğal ve kültürel katmanların, maddi ve maddi olmayan değerlerin, sosyal pratiklerin ve ekonomik süreçlerin iç içe geçtiği bir "bütünleşik sistem" olarak tanımlar.

HUL yaklaşımı şu temel prensiplere dayanır:

- Katmanlaşma: Kent, tarihsel süreçte biriken katmanlardan oluşur ve her katman (sosyal, arkeolojik, mimari) değerlidir.
- Somut Olmayan Kültürel Miras: Gelenekler, ritüeller, üretim biçimleri ve sosyal ilişkiler, fiziksel mekân kadar korunmaya muhtaçtır.
- Değişimin Yönetimi: Değişim kaçınılmazdır; ancak bu değişim, yerel değerleri yok etmeden, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu şekilde yönetilmelidir.

Avrupa Miras Politikaları (örneğin Avrupa Konseyi Faro Sözleşmesi), HUL yaklaşımıyla paralel olarak mirası "insan odaklı" tanımlar. Miras, uzmanların belirlediği statik bir değer değil, toplumun anlam yüklediği dinamik bir kaynaktır (Council of Europe, 2005). Bu perspektif, Sulukule örneğindeki müdahalelerin niteliğini çözümlemede kritik bir referans çerçevesi oluşturacaktır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, nitel araştırma geleneği içinde konumlanan bir durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde incelemeye olanak tanıyan bir araştırma stratejisidir (Yin, 2003). Sulukule örneği, Türkiye’deki kentsel yenileme politikaları ile bütüncül koruma ilkeleri arasındaki gerilimi en net gösteren, özgün, güncel ve önemli bir vaka olması nedeniyle seçilmiştir.

Veri Toplama Süreci: Araştırmanın verileri, ikincil veri kaynaklarının sistematik analiziyle elde edilmiştir. Bu kapsamda kullanılan veri setleri şunlardır:

1. Yasal Mevzuat ve Politika Belgeleri: 5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenecek Korunması Hakkında Kanun, 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu ve ilgili yönetmelikler.
2. Planlama Raporları ve Proje Dokümanları: Fatih Belediyesi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan yenileme avan projeleri (özellikle 2007 tarihli Fatih Belediyesi Yenileme Avan Proje Raporları), koruma kurulu kararları.
3. Uluslararası Raporlar: UNESCO Dünya Miras Komitesi’nin İstanbul’a ilişkin izleme raporları (2006-2012 arası), ICOMOS değerlendirmeleri ve Avrupa Komisyonu İlerleme Raporları.
4. Akademik Literatür: Konuyla ilgili daha önce yapılmış ampirik çalışmalar, tezler ve makaleler (Akkar Ercan, Erman, İslam, vb.).

Analiz Yöntemi: Elde edilen veriler, Avrupa kültürel miras koruma yaklaşımları (HUL, Faro Sözleşmesi) temel alınarak oluşturulan dört ana gösterge seti üzerinden betimsel analize tabi tutulmuştur:

- **Katılımcılık:** Karar alma süreçlerine yerel halkın ve sivil toplumun dahil edilme düzeyi.
- **Mekânsal Süreklilik:** Özgün sokak dokusu, parselasyon ve mimari karakterin korunma durumu.
- **Sosyal Sürdürülebilirlik:** Yerinden edilme, soylulaştırma ve sosyal ağların korunması.
- **Kültürel Hafıza:** Somut olmayan kültürel mirasın (Roman kültürü) mekânla ilişkisinin devamlılığı.

4. BULGULAR: SULUKULE'DE SÜREÇ, UYGULAMA VE ETKİLER

4.1. Alanın Tarihsel Kimliği ve Sit Statüsü

Sulukule (Neslişah ve Hatice Sultan Mahalleleri), İstanbul'un tarihi yarımadasında, UNESCO Dünya Mirası Alanı'nın kara surları koruma bandı (tampon bölge) içerisinde yer alır. Osmanlı döneminden itibaren Roman (Çingene) topluluklarının yerleştiği bu bölge, dünyanın en eski yerleşik Roman mahallelerinden biri olarak kabul edilir. Mahalle, sadece fiziksel yapılarıyla değil; müzik, eğlence ve dayanışma kültürüyle şekillenen "mahalle yaşantısı" ile özgün bir kimliğe sahiptir (Erman, 2013).



Şekil 1: Yıkım öncesi Sulukule’de geleneksel sokak dokusu, insan ölçeği ve kapı önü yaşamı. (Kaynak: İstanbulium, 2013)

Bölge, 2006 öncesinde tescilli sivil mimarlık örneklerini barındıran, geleneksel sokak dokusuna sahip, ancak fiziksel yıpranmışlığın ve mülkiyet sorunlarının görüldüğü bir "çöküntü alanı" olarak tanımlanmaktaydı. Ancak bu çöküntü tanımı, alanın kültürel canlılığını ve tarihi değerini gölgelememeliydi. Nitekim, yenileme alanı ilan edilmeden önce yapılan tespitlerde, alanda 40’a yakın tescilli sivil mimarlık örneği bulunmaktaydı. Ancak bu yapıların bir kısmı süreç içerisinde tescilden düşürülmüş veya 'rekonstrüksiyon' adı altında özgün malzemesi ve yapım tekniği göz ardı edilerek betonarme karakas sistemle yeniden inşa edilmiştir (Dinçer, 2011). Ayrıca mahalle, sadece fiziksel yapı stoğu ile değil, 'Sulukule Eğlence Evleri' geleneği ile de bilinmektedir. Roman müziğinin icra edildiği, müzisyenlerin ve dansçıların yetiştirdiği bu 'yarı kamusal' evler, mahallenin mikro ekonomisinin ve kültürel yeniden üretiminin merkezidir. Dönüşüm projesi, konut ve ticareti birbirinden kesin çizgilerle ayırarak bu karma kullanım geleneğini mekânsal olarak imkânsız hale getirmiştir (Somersan vd., 2011).

4.2. Yenileme Süreci ve Yasal Altyapı (5366 Sayılı Yasa)

2005 yılında çıkarılan 5366 sayılı Yasa, Türkiye'deki koruma pratiğinde bir kırılma noktası oluşturmıştır. Bu yasa, sit alanlarındaki yetkiyi koruma kurullarından alıp büyük ölçüde yerel yönetimlere ve TOKİ'ye devrederek, tarihi alanlarda "yenileme" adı altında hızlı ve radikal müdahalelere yasal zemin hazırlamıştır (Dinçer, 2011). Sulukule, bu yasa kapsamında 2006 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla Türkiye'nin ilk "Yenileme Alanı" ilan edilmiştir (Uysal, 2012). Fatih Belediyesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve TOKİ iş birliğiyle yürütülen süreç, koruma ilkelerinden ziyade gayrimenkul geliştirme mantığıyla ilerlemiştir.

Bulgular, sürecin ve proje içeriğinin şu kritik başlıklar altında şekillendiğini göstermektedir:

- **Acele Kamulaştırma:** Proje sürecinde, mülk sahipleri ile "rıza"ya dayalı bir anlaşma zemini aranmış gibi sunulsa da Fatih Belediyesi tarafından mülk sahiplerine sunulan fiyatlar piyasa değerinin çok altında kalmıştır. Anlaşmaya varmayan mülkler için, genellikle savaş veya doğal afet gibi olağanüstü hallerde başvuru olan "acele kamulaştırma" kararları devreye sokulmuştur. Bu durum, mülkiyet hakkının ihlali tartışmalarını beraberinde getirmiş; barınma hakkı bağlamında ulusal ve uluslararası platformlarda ciddi eleştirilere neden olmuştur (Giritlioğlu, 2010; Türkün, 2011).
- **Proje Tasarımı:** Onaylanan yenileme avan projeleri incelendiğinde, projenin tarihi dokuyu korumaktan ziyade tamamen silip yeniden kurguladığı görülmektedir. Proje içeriğine yönelik temel eleştiriler şunlardır:

- **Parsel Ölçeğinden Ada Ölçeğine Geçiş:** Tarihi İstanbul mahallelerinin en belirgin özelliği olan "küçük parselasyon" dokusu (kadastral doku) yok sayılmıştır. 5366 sayılı yasanın sağladığı birleştirme yetkisiyle, özgün parseller birleştirilerek devasa yapı adaları oluşturulmuştur. Bu durum, mahallenin insan ölçeğindeki organik sokak dokusunu ortadan kaldırmıştır.



Şekil 2: Sulukule Yenileme Alanı Avan Projesi Vaziyet Planı
(Kaynak: Mimdap, 2008).

- **Tipolojik Uyumsuzluk ve "Tarihselci" Yaklaşım:** Projede, alanda daha önce var olmayan ve "Osmanlı Evi" veya "Eski İstanbul Evi" imajı çizilerek pazarlanan, betonarme iskelet üzerine ahşap/taş kaplama yapılar inşa edilmiştir. A, B, C, D tipi gibi standartlaştırılmış "villa" tipi konutlar, bölgenin özgün sivil mimari belleğiyle örtüşmeyen, yapay bir dekor yaratmıştır (Enlil, 2011).



Şekil 3: Yenileme sonrası inşa edilen, özgün mimari ile örtüşmeyen yeni konut dokusu. (Kaynak: Yeşil Gazete, 2019)

- **Yeraltı Otoparkları ve Arkeolojik Risk:** UNESCO Dünya Miras Alanı ve kara surları koruma bandında yer almasına rağmen, projenin altına 3-4 katlı devasa yeraltı otoparkları inşa edilmiştir. Bu müdahale, hem bölgenin arkeolojik potansiyelini tehdit etmiş hem de topoğrafyayı geri dönülemez biçimde değiştirmiştir. Otopark girişleri ve güvenlik duvarları, mahalleyi dışa kapalı bir kapalı site haline getirmiştir (Erman, 2011).
- **Kamusal Alanın Dönüşümü ve Yaşam Kültürünün Yok Oluşu:** Roman kültürünün en önemli mekânsal karşılığı olan "sokakla bütünleşik yaşam", proje tasarımıyla fiziksel olarak imkânsız hale getirilmiştir. Avan projelerde sokaklar, birer yaşam alanı olmaktan çıkartılıp sadece araç trafiğine ve otopark girişlerine hizmet eden koridorlara dönüştürülmüştür. Yarı kamusal iç avluların yerini, güvenli sitelerin steril peyzaj düzenlemeleri almıştır.
- **UNESCO ve Uluslararası Tepkiler:** UNESCO Dünya Miras Komitesi ve ICOMOS, 2008 ve 2009 yıllarındaki izleme raporlarında projeyi sert bir dille eleştirmiştir. Raporlarda; projenin "koruma" değil bir "gayrimenkul

geliştirme" projesi olduğu, tescilli yapıların rekonstrüksiyon adı altında yıkılıp yeniden yapılmasının kabul edilemez olduğu ve bu uygulamanın İstanbul'un "Üstün Evrensel Değeri"ne zarar verdiği vurgulanmıştır (UNESCO & ICOMOS, 2008). Komite, projenin revize edilmesini talep etse de yerel yönetim "inşaat sürecinin başladığı" gerekçesiyle bu uyarıları dikkate almamış ve proje orijinal haliyle tamamlanmıştır (Günay, 2012).

Sürecin meşruiyetini temelden sarsan en kritik gelişme ise hukuksal düzlemde yaşanmıştır. Proje tamamlanıp yeni konutlarda yaşam başladıktan sonra, Danıştay 14. Dairesi tarafından 2012 yılında verilen ve 2015 yılında kesinleşen kararla, Sulukule projesinin 'kamu yararına aykırı olduğu' tescillenmiştir. Mahkeme, projenin koruma ilkeleriyle örtüşmediğine hükmetse de bu karar pratik bir sonuç doğuramamıştır. Çünkü yargı süreci tamamlandığında fiziki dönüşüm çoktan bitmiş, mülkiyet yapısı tamamen el değiştirmiş ve geri döndürülemez bir fiili durum yaratılmıştır (Danıştay 14. Dairesi, 2012; TMMOB, 2013). Bu durum, Türkiye'deki kentsel dönüşüm pratiklerinde hukukun, planlama sürecinin gerisinden geldiğini ve denetim mekanizmasının işlevsizleştirildiğini gösteren çarpıcı bir örnektir.

4.3. Sosyo-Mekânsal Sonuçlar

Yapılan analizler, Sulukule projesinin sonuçlarını HUL kriterleri bağlamında şu şekilde ortaya koymaktadır:

- **Yerinden Edilme ve Sosyal Doku Kaybı:** Proje, bölgedeki mülk sahiplerinin ve kiracıların büyük çoğunluğunun alanı terketmesiyle sonuçlanmıştır. Mülk sahiplerine sunulan bedellerin yeni konutları almaya yetmemesi ve kiracılar için şehrin çok uzağında (Taşoluk) konut önerilmesi, Roman topluluğunun dağılmasına neden olmuştur. Taşoluk'a giden ailelerin büyük bir kısmı, sosyal ve ekonomik nedenlerle (iş olanaklarına uzaklık, komşuluk ilişkilerinin kopması) oradan da ayrılmak zorunda kalmıştır (Yücel, 2016).

Bununla birlikte, yerinden edilme süreci sadece kentin çeperlerine (Taşoluk vb.) savrulma şeklinde gerçekleşmemiştir. Roman nüfusun bir kısmı ve mahalleye özgü eğlence kültürü pratikleri, projenin bittiği sınırların hemen dışındaki Karagümrük ara sokaklarına sıkışmış bir vaziyette varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Mevcut durum, proje alanı ile çevresi arasında keskin bir sosyo-mekânsal sınır yaratmıştır. Yüksek güvenli, steril ve içe dönük 'Yeni Sulukule' ile hemen yanı başındaki yoksulluk ve güvencesizlik sarmalındaki eski doku arasındaki bu kontrast, projenin yapay bir ada kimliğine büründüğünü kanıtlamaktadır. Ortaya çıkan tablo, kentsel bütünleşme yerine, mekânsal adaletsizliğin somutlaştığı dramatik bir kentsel çelişkidir (İslam, 2010; Yücel, 2016).

- **Kültürel Hafızanın Silinmesi:** Sulukule'nin en önemli özelliği olan "kapı önü yaşamı" ve sokağın bir uzantısı olan ev yaşantısı, yeni projenin içe dönük, güvenli site yapısı içinde imkânsız hale gelmiştir. Somut olmayan kültürel mirasın (müzik, dans, zanaat) mekânsal karşılığı yok edilmiştir.
- **Mekânsal Özgünlüğün Yitimi:** Geleneksel ahşap ve kargir sivil mimarlık örneklerinin yerine yapılan betonarme yapılar, tarihi dokuyla uyumsuz bir "tarihselcilik" örneğidir. Özgün sokak kaplamaları, genişlikleri ve yönlenmeleri değiştirilmiş; mahalle, tarihi surlardan kopuk, kendi içine kapalı bir adaya dönüştürülmüştür.

5. TARTIŞMA: AVRUPA KENTSEL KORUMA PRATİKLERİ VE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Sulukule örneğinde yaşanan süreçler; katılım, yerinde koruma ve kültürel süreklilik bağlamında Avrupa'daki köklü koruma modelleriyle karşılaştırıldığında, Türkiye'deki uygulamanın evrensel normlardan ne denli uzaklaştığı daha net anlaşılmaktadır. Bu bölümde, literatürde "iyi uygulama" olarak kabul edilen üç farklı Avrupa modeli (Bologna, Berlin ve Lyon), Sulukule pratiği ile karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

5.1. Bütünleşik Koruma ve Sosyal Doku: Bologna Modeli (İtalya)

Kentsel koruma literatüründe sosyal sürdürülebilirlik denildiğinde akla gelen ilk örnek, 1970'lerde İtalya'nın Bologna kentinde uygulanan modeldir. Pier Luigi Cervellati öncülüğünde

geliştirilen bu model, tarihi kent merkezinin korunmasını sadece fiziksel yapıların restorasyonu olarak değil, o yapılarda yaşayan işçi sınıfının ve düşük gelirli grupların barınma hakkının korunması olarak ele almıştır (Bandarin, 2015).

Sulukule’de 5366 sayılı yasa ile mülkiyet el değiştirip soylulaştırma devlet eliyle teşvik edilirken, Bologna Belediyesi tarihi merkezdeki binaları restore ederken "bütünleşik koruma" (integrated conservation) ilkesini benimsemiştir. Belediye, restorasyon maliyetlerini sübvans etmiş, karşılığında ise mülk sahiplerinden kiralari belirli bir seviyede tutmalarını ve mevcut kiracıları çıkarmamalarını şart koşturmuştur (Jubilut, 2011).

Daha da önemlisi, Sulukule’deki süreçte mahalle sakinleri şehrin çeperindeki Taşoluk’a gönderilerek sosyal ağları parçalanırken; Bologna modelinde "rotasyonel konut" sistemi uygulanmıştır. Mahalle sakinleri, evleri restore edilirken yakın çevredeki geçici konutlara yerleştirilmiş, işlem tamamlandığında ise kendi evlerine geri dönmüşlerdir (Appleyard, 1979). Sulukule projesi "çöküntü alanını temizleme" mantığıyla sosyal dokuyu yok ederken, Bologna modeli "tarihi merkezi canlı bir organizma olarak koruma" ilkesini benimsemiştir.

5.2. Katılımcı Dönüşüm ve Dikkatli Kentsel Yenileme: Berlin-Kreuzberg (IBA 1987)

Sulukule’deki Roman vatandaşların sosyo-ekonomik profili ile benzerlik gösteren, göçmenlerin ve marjinal grupların yoğunlaştığı Berlin-Kreuzberg bölgesi, katılımcı planlama açısından kritik bir karşılaştırma sunar. 1980’lerde Berlin Senatosu, "Uluslararası Yapı Sergisi" (IBA 1987) kapsamında "Dikkatli Kentsel Yenileme" kavramını geliştirmiştir (Bernt, 2003).

Bu yaklaşımın Sulukule ile tezat oluşturan en temel ilkesi şudur: "Yenileme, mevcut sakinlerle ve onlar için yapılmalıdır." Sulukule'de halka rağmen, yukarıdan inme kararlarla yapılan yıkımın aksine; Kreuzberg'de "Kiracı Danışma Kurulları" oluşturulmuş ve her bina için sakinlerin onayı alınarak "sosyal planlar" hazırlanmıştır (Seyfried, 2019). Mekânsal açıdan bakıldığında ise, Sulukule'de tarihi parsel sınırları silinip büyük yapı adaları oluşturulurken, Berlin modelinde "Kritik Rekonstrüksiyon" anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayışa göre tarihi sokak dokusu ve parsel büyüklükleri korunmuş; yıkım yerine "boşluk doldurma" tercih edilmiştir (Stimmann, 2001).

5.3. Morfolojik Koruma: Lyon "Vieux Lyon" Örneği (Fransa)

Fransa'daki koruma mevzuatı, Türkiye'deki 5366 sayılı Yasa'nın aksine, tarihi dokunun bütünlüğünü "sektörel" bazda korur. Lyon'un tarihi bölgesi (Vieux Lyon), "Secteur Sauvegardé" (Koruma Bölgesi) kavramı kapsamında en başarılı örneklerden biridir (Kain, 1981).

Sulukule'de modern konfor ve otopark ihtiyacı gerekçe gösterilerek tarihi dokunun altına devasa otoparklar inşa edilmiş ve topoğrafya bozulmuştur. Lyon örneğinde ise koruma planları, binaların sadece cephelerini değil; iç avlularını, merdiven kovalarını ve sokakla ilişkilerini de "bütüncül bir morfoloji" olarak yasal koruma altına almıştır (Plets, 2016). Ayrıca, Sulukule'de görülen "tarihselci" (betonarme üzerine ahşap kaplama) yaklaşım, ICOMOS standartlarına göre özgünlük ilkesine aykırıdır. Lyon'da yeni ekler çağdaş mimari diliyle yapılırken, tarihi yapılar özgün malzeme ve tekniklerle restore edilmiştir.

5.4. Sosyal Adalet ve Sürdürülebilirlik

Avrupa kentsel yenileme politikalarında sosyal sürdürülebilirlik ve erişilebilir konut kavramları merkezdedir (Roberts & Sykes, 2000). Sulukule'de ise 5366 sayılı Yasa'nın sağladığı yetkilerle, kamu yararı kavramı 'piyasa değeri üretimi' ile yer değiştirmiştir (Kuyucu & Ünsal, 2010; Dinçer, 2011). Roman vatandaşların kültürel yaşam biçimleri ve ekonomik kapasiteleri göz ardı edilmiş (Erman, 2011); sonuçta ortaya çıkan tablo, sosyal adaletsizliğin mekânsal bir tezahürü olmuştur (Türkün, 2011; Enlil, 2011).

Sulukule örneği ile Avrupa yaklaşımları arasındaki bu temel ayrışmalar, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1: Avrupa Koruma Yaklaşımları ve Sulukule Uygulaması Karşılaştırması

Değerlend. Kriteri	Avrupa Yaklaşımı (HUL & ICOMOS)	Sulukule Uygulaması
Katılım	Karar alma sürecine aktif halk katılımı, STK iş birliği ve müzakere.	Bilgilendirme odaklı, yukarıdan aşağıya dayatma ve pazarlık.
Mekânsal Doku	Katmanlaşmaya saygı, parsel ölçeğinin ve sokak dokusunun korunması.	Parsel birleştirme ada ölçeğinde yeni yapılaşma ve morfolojik değişim.
Sosyal Yapı	Yerinde koruma, mevcut sakinlerin barınma hakkı.	Yerinden etme, demografik değişim ve soylulaştırma.
Kültürel Miras	Somut olmayan mirasın (yaşam kültürü, komşuluk) sürekliliği.	Sadece fiziksel kabuğun inşası, kültürel bağlamın kopuşu.
Finansman	Sosyal konut fonları, restorasyon teşvikleri ve sübvansiyonlar.	Rant odaklı, piyasa değeri üretimi ve borçlandırma modeli.

Kaynak: Yazar Tarafından Hazırlanmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, İstanbul Sulukule örneği üzerinden, Türkiye’deki kentsel yenileme uygulamalarının Avrupa miras politikaları ve Tarihi Kentsel Peyzaj (HUL) yaklaşımı ile derin ilişkiler barındırdığını ortaya koymuştur. Sulukule’de yaşanan süreç, bir "yenileme" veya "koruma" projesinden ziyade; tarihi alanın metalaştırıldığı, sosyal dışlanmanın meşrulaştırıldığı ve kültürel hafızanın silindiği yıkıcı bir "kentsel dönüşüm" projesidir.

Çalışmanın bulguları ışığında, Türkiye’deki koruma ve yenileme politikaları için şu öneriler geliştirilmiştir:

- **Kavramsal ve Yasal Reform:** 5366 sayılı Yasa ve ilgili mevzuat, "Kentsel Yenileme" ile "Kentsel Dönüşüm" kavramlarını net bir şekilde ayıştıracak biçimde revize edilmelidir. Akkar Ercan’ın (2006) vurguladığı gibi, her alanın ihtiyacına göre (yenileme, sağlıklaştırma, canlandırma) farklı müdahale araçları tanımlanmalıdır.
- **HUL Yaklaşımının Entegrasyonu:** Planlama süreçleri, parsel veya bina ölçeğinden kurtarılarak, UNESCO’nun Tarihi Kentsel Peyzaj yaklaşımını esas alan bütüncül bir modele evrilmelidir. Bu modelde somut olmayan kültürel miras (sosyal yaşam, gelenekler), koruma planlarının asli unsuru olmalıdır.
- **Sosyal Etki Değerlendirmesi (SED):** Tarihi ve kültürel sit alanlarında yapılacak projelerde, Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) benzeri, projenin demografik yapı, sosyal ağlar ve kültürel pratikler üzerindeki olası etkilerini ölçen "Sosyal Etki Değerlendirmesi" raporları zorunlu hale getirilmelidir.
-

- **Gerçek Katılımcılık:** Katılım, bilgilendirmeden öteye geçerek, karar alma ve tasarım süreçlerine yerel halkın, STK'ların ve meslek odalarının aktif dahiliyetini sağlayacak kurumsal mekanizmalarla güvence altına alınmalıdır.
- **Finansal Modeller:** Yerinde korumayı teşvik etmek adına, mülk sahiplerini borçlandırarak yerinden eden modeller yerine; sübvansiyonlar, uzun vadeli düşük faizli krediler ve mülkiyet haklarını koruyan finansal araçlar geliştirilmelidir.

Sonuç olarak, tarihi kent merkezlerinin sürdürülebilirliği, sadece binaların yenilenmesiyle değil, o binalara ruhunu veren toplulukların ve kültürlerin yaşatılmasıyla mümkündür. Sulu-kule, bu dersin en acı şekilde tecrübe edildiği bir örnek olarak, gelecekteki uygulamalar için bir "yapılmaması gerekenler" rehberi niteliğindedir.

KAYNAKÇA / BIBLIOGRAPHY

- Akkar Ercan, Z. M. (2006). Kentsel dönüşüm üzerine Batı'daki kavramlar, tanımlar, süreçler ve Türkiye. Planlama, 2006(2), 29–38.
- Appleyard, D. (1979). *The Conservation of European Cities*. MIT Press.
- Ataöv, A., & Sevin, O. (2007). Türkiye'de kentsel dönüşüm yöntemsel bir yaklaşım. METU Journal of the Faculty of Architecture, 24(2), 57-82.
- Bakanlar Kurulu. (2006). İstanbul İli, Fatih İlçesi Sınırları İçerisinde Bulunan Neslişah ve Hatice Sultan Mahallelerinin Yenileme Alanı Olarak Kabul Edilmesi Hakkında Karar. Resmî Gazete, Sayı: 26373.
- Bandarin, F. (2015). *The Historic Urban Landscape: Managing Heritage in an Urban Century*. Wiley-Blackwell.
- Bernt, M. (2003). *Ruptures in the City: The rise and fall of "Cautious Urban Renewal" in Berlin*. Berlin: Oekom.
- Council of Europe. (2005). Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention). Strasbourg. <https://rm.coe.int/1680083746>
- Çelik, A. B. (2015). Türkiye'de kentsel sit alanlarının korunması: Kavramsal ve yönetsel sorunlar. Mimarist, 52, 78–89.
- Danıştay 14. Dairesi. (2012). *Esas No: 2011/1376, Karar No: 2012/4379 Sayılı İptal Kararı*. Ankara.

- Dinçer, İ. (2011). The impact of neoliberal policies on historic urban space: Areas of urban renewal in Istanbul. *International Planning Studies*, 16(1), 43-60.
- Enlil, Z. (2011). The neoliberal agenda and the changing urban form of Istanbul. *International Planning Studies*, 16(1), 5-25.
- Erman, T. (2011). Mış gibi Site Yapmak: Ankara'da Gecekondu Dönüşüm Projeleri ve İstanbul'da Sulukule Yenileme Projesi. *Toplum ve Bilim*, 120, 151-177.
- Erman, T. (2013). The social effects of urban regeneration in Sulukule, Istanbul. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(5), 1577-1593. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12048>
- Giritlioğlu, P. P. (2010). Sulukule'de Neler Oldu? Kentsel Dönüşümün Hukuki Boyutu. İstanbul Şehir Plancıları Odası Yayınları.
- Günay, Z. (2012). Historic Urban Landscapes in Istanbul: The Role of the UNESCO World Heritage Centre. *European Spatial Research and Policy*, 19(2), 25-41.
- Harvey, D. (1989). From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 71(1), 3-17.
- ICOMOS. (2011). *The Valletta Principles for the Safeguarding and Management of Historic Cities, Towns and Urban Areas*.

- İslam, T. (2010). *Current Urban Discourse, Urban Transformation and Gentrification in Istanbul*. *Architectural Design*, 80(1), 58-63.
- İstanbulium. (2013). *Kaybolan Sulukule*. Erişim Adresi: <https://istanbulium.blogspot.com/2013/03/kaybolan-sulukule.html> (Erişim Tarihi: 06.12.2025)
- Jubilut, L. L. (2011). The Right to the City and the Housing Question: The Example of Bologna. *International Journal of Law in the Built Environment*, 3(3), 220-235.
- Kain, R. (1981). Conservation Planning in France: Policy and Practice in the Marais, Paris. *Urbanism Past and Present*, 6(1), 22-34.
- Kuyucu, T., & Ünsal, Ö. (2010). 'Urban Transformation' as State-Led Property Transfer: An Analysis of Two Cases of Urban Renewal in Istanbul. *Urban Studies*, 47(7), 1479-1499.
- Lees, L. (2008). Gentrification and social mixing: Towards an inclusive urban renaissance? *Urban Studies*, 45(12), 2449-2470.
- İstanbulium. (2013). *Kaybolan Sulukule*. Erişim Adresi: <https://istanbulium.blogspot.com/2013/03/kaybolan-sulukule.html> (Erişim Tarihi: 04.12.2025)
- Plets, G. (2016). Heritage statecraft: When conservation becomes a tool for territorial control. *Journal of Social Archaeology*, 16(1), 3-23.
- Pendlebury, J. (2013). Conservation in the age of consensus. Routledge.

- Roberts, P. (2000). The evolution, definition and purpose of urban regeneration. In P. Roberts & H. Sykes (Eds.), *Urban Regeneration: A Handbook* (pp. 9–36). Sage Publications.
- Roberts, P., & Sykes, H. (2000). *Urban regeneration: A handbook*. Sage Publications.
- Seyfried, M. (2019). *IBA 1987 Berlin: The Architecture of a New Urbanity*. Berlin Story Verlag.
- Smith, N. (1996). *The New Urban Frontier: Gentrification and the Revanchist City*. Routledge.
- Somersan, S., Kırca, S., & Ergun, S. (2011). *Sulukule'yi Yıkma, Romanları Sürmek*. İletişim Yayınları
- Stimmann, H. (2001). *Von der Architektur zur Stadt: Berlin 1990-2000*. Hatje Cantz.
- Tiesdell, S., Oc, T., & Heath, T. (1996). *Revitalizing historic urban quarters*. Butterworth Architecture.
- TMMOB Mimarlar Odası İstanbul Büyükkent Şubesi. (2013). *Sulukule Raporu: Yıkım, Hukuksuzluk ve Sonrası*. İstanbul: Mimarlar Odası Yayınları.
- Türkün, A. (Ed.). (2011). *Mülkiyet ve Mahalle: Sulukule Örneği*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- UNESCO & ICOMOS. (2008). *Report of the Joint Reactive Monitoring Mission to the Historic Areas of Istanbul*. Paris: UNESCO World Heritage Centre.
- UNESCO & ICOMOS. (2009). *Report of the Joint Reactive Monitoring Mission to the Historic Areas of Istanbul*. Paris: UNESCO World Heritage Centre.

- Uysal, Ü. E. (2012). "Urban Renewal in Istanbul: The Case of Sulukule".
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Yeşil Gazete. (2019). *Sulukule'ye 12 Yıl Geç Gelen Adalet*. Erişim Adresi: <https://yesilgazete.org/sulukuleye-12-yil-gec-ge-len-adale>
- Yücel, Ö. (2016). Kentsel sit alanlarının yönetiminde sosyal sürdürülebilirlik: Türkiye örnekleri. *Planlama*, 26(2), 67-81

Mehmet KIZILOĞLU

Doç. Dr.

Pamukkale Üniversitesi/ Spor Bilimleri Fakültesi

mkiziloglu@pau.edu.tr

Mutlu ARMAN

Dr. Öğr. Üyesi

Pamukkale Üniversitesi/ Denizli Sosyal Bilimler

MYO

marman@pau.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-6098-3980>

<https://orcid.org/0000-0003-1010-5212>



*Çalışanların Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile
İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki
Üzerine Bir Araştırma*

*Research on the Relation Between Employees'
Perceptions of Organizational Hypocrisy and
Their Intention to Leave*

Makale Kategorisi (Araştırma Makalesi/ Research Article, Derleme Makalesi...)

Geliş Tarihi / The Date of Received: 29.10.2024

Kabul Tarihi / The Date of Accepted: 23.11.2025

Yayın Tarihi / The Date of Published: 28.12.2025

Atıf / Citation

Kızıloğlu M. & Arman M. (2025). Çalışanların Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yeni Fikir Dergisi, 18 (35), 141-167

Kızıloğlu M. & Arman M. (2025). A Research on the Relationship Between Employees' Perceptions of Organizational Hypocrisy and Turnover Intentions, Yeni Fikir Journal, 18 (35), 141-167

Bu makalede intihal programıyla benzerlik raporu alınmıştır.

In this article, a similarity report with the plagiarism program was received.

Çalışanların Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

Öz

Bu çalışmanın amacı, Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının örgütsel ikiyüzlülük algıları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan ikiyüzlü davranışlar örgütlerin güvenilirliğini azaltmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmasına neden olmaktadır. Çalışanların örgütsel ikiyüzlülük algılarını ölçmek amacıyla Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından geliştirilen Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği ile Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılarak, örgütsel ikiyüzlülük algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Hazırlanan anket formu Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 212 firma çalışanına uygulanmıştır. Çalışanların örgütsel ikiyüzlülük algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, tekstil sektöründe çalışanların örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Bununla birlikte regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel ikiyüzlülük algılarının çalışanların işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İkiyüzlülük, Örgütsel İkiyüzlülük, İşten Ayrılma Niyeti, Tekstil Sektörü

Research on the Relation Between Employees' Perceptions of Organizational Hypocrisy and Their Intention to Leave

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between the organizational hypocrisy perceptions of the company employees operating in the textile sector in Denizli and their intention to leave. Hypocritical behaviors perceived by employees in organizations reduce the credibility of organizations and causes employees to have an intention to leave. The Organizational Hypocrisy Scale developed by Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu and Karadağ (2017) was used to measure employees' perceptions of organizational hypocrisy and The Intention to Leave Work Scale developed by Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) was used to measure employees' perceptions of intention to leave. The relationship between the perception of organizational hypocrisy and the intention to leave was examined with these two scales. The prepared questionnaire was applied to 212 company employees operating in the textile sector in Denizli. It was determined that there is a positive and highly significant relationship between the employees' perceptions of organizational hypocrisy and their intention to leave. According to the research findings, as the organizational hypocrisy perceptions of the employees in the textile sector increase, their intention to leave the job also increases. In addition, according to the results of the regression analysis, it has been determined that organizational hypocrisy perceptions have a significant impact of employees' intention to leave.

Keywords: Hypocrisy, Organizational Hypocrisy, Intention to Leave, Textile Sector

1. GİRİŞ

Örgütlerin verimlilik ve etkinliğinde örgüt iş görenlerinin örgüte yönelik tutum ve davranışları oldukça önemlidir. Örgütsel davranış olarak adlandırılabilen bu olgu örgütsel amaçlarla birlikte kişisel ihtiyaçların karşılanması noktasında da dikkate alınması gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların hissettikleri ve bunları yansıtırma biçimleri, düşündükleri ve yaşadıkları örgütsel boyutta bir ilişkiyi gösterir. Bu ilişki, çalışanların sahip oldukları algıları üzerinden tutum ve davranışlarına yansıyabilmektedir. Çalışanların işletmede ortaya koydukları algılarının olumsuz yönde olması işletme içindeki davranışları da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Konan & Taşdemir, 2019: 133). Son yıllarda işletmelerde ortaya çıkan bu olumsuz algılardan biri de örgütsel ikiyüzlülük olgusudur. Örgüt içi söylem, karar ve davranışlardaki tutarsızlıklar (Lipson, 2006: 15) olarak ifade edilen örgütsel ikiyüzlülük kavramı ile işletmeye yönelik güven algısının azalması, ortak temelde bir amaç oluşturamama, olumsuz bir örgüt ikliminin meydana gelmedi, lider çalışanlara yönelik olumsuz tavır, tükenmişlik düzeyinin yükselmesi, mutluluk duygusunun azalması ve örgütten ayrılma isteğinin oluşması gibi durumlar meydana gelebilmektedir (Konan & Taşdemir, 2019: 134).

Geçmişte sadece birer personel olarak görülen çalışanlar günümüzde işletmelerin ayrılmaz birer parçasıdır ve en önemli sermayesidir (Paksoy & Öztürk, 2006: 137). O nedenle çalışanların karşı karşıya kalacakları olumsuz durumlar ve bu olumsuz durumların sonucu olarak işten ayrılma niyetlerinin oluşması bir işletme için olumsuz bir sonuç doğuracaktır. İşten ayrılma niyeti iş görenin kurumu bırakma hususundaki düşünceleridir.

Bu konuda yapılan araştırmalar, personel devrinin kurumların kazancını yani finansal yapısını doğrudan etkilediğini belirlemiştir. Bu anlamda iş görenlerin işten ayrılma niyetinin, örgüt faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği yönünde görüşler bulunmaktadır (Zincirkıran vd., 2015: 61). Bu bağlamda, bu araştırmmanın amacı firma çalışanlarının örgütsel ikiyüzlülük algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel İkiyüzlülük

Hayatın tüm alanlarında yer alan ikiyüzlülük kavramı Oxford İngilizce Sözlük (OED)’e göre, “özellikle dini hayat ya da inançlarda gerçek karakter ya da eğilimlerin telafi edilmesiyle, erdem in ya da iyiliğin yanlış bir görüntüsünü varsaymak...” şeklinde tanımlanmaktadır. İkiyüzlülük kavramı ile kişi, sahip olmadığı bir kimliğe ve sadakate sahip olduğunu ifade ederek sürdüremeyeceği bir konuda tutarlılık iddia etme eğilimi içindedir (Kahveci vd., 2019: 791). İkiyüzlülük çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır. Araştırmacıların büyük bir kısmı ikiyüzlülüğün bir çeşit tutarsızlık ifadesi olduğunu ve ikiyüzlü davranışların çalışanların kişisel çıkarlarını ön plana çıkardığı konusunda aynı fikirdedirler. Bununla birlikte, tek başına bir tutarsızlık mutlak suretle ikiyüzlülüğü ifade etmeyebilir. Çalışanlar pek çok sebepten dolayı tutarsız davranışlar gösterebilirler. Örnek olarak unutkan veya zayıf iradeli olabilirler. Sigarayı bırakmak isteyen bir kişi içtenlikle bu anlamda çalışabilir ama başarılı olamayabilir. Dürüst bir kişi, bir arkadaşını incitmekten kaçındığı için küçük bir yalan söyleyebilir. İlki, motivasyona bağlı

bir tutarsızlık iken ikincisi arkadaşlığı teşviktir (Ekşili vd., 2019: 187). İkiyüzlülük, günümüzde ise “riyakârlık” anlamında kullanılmakta olup belirtilen kalıplaşmış ifadeler ve savlar ile bu kalıplaşmış ifadeler sonucu ortaya çıkan davranışların karşılıklı çelişmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Kılıçoğlu, 2017: 488). İkiyüzlülük kavramı kişisel seviyede ele alınabileceği gibi çalışanların belli bir gaye doğrultusunda meydana getirdikleri kurumlar bazında da değerlendirilebilir.

Örgütsel ikiyüzlülük, önceden söylenmiş kalıplaşmış ifadeleri ve kabul edilen beklentileri ulaşmayı engelleyecek biçimde davranışlar göstermeyi (Philippe & Koehler, 2005), örgütte kabul gören temel inanç ve değerlerin asıl eylemlerle çatışmasını (Kouzes & Pozner, 1993) ve tek bir norm düzeni olmasına karşın çoklu norm düzeninin yaşanmasını (Huzzard & Ostergren, 2002), görüşlerin davranışları ya da davranışların görüşleri denetleyebileceğini; fikir ve davranışların bağlantısız ve tutarsız olması şeklinde tanımlanmaktadır. (Kılıçoğlu, 2017: 488). Fernando & Gross (2006) örgütsel ikiyüzlülüğü üç farklı biçimde tanımlamaktadırlar: ilki, idareciler tarafından kuram ve uygulamadaki farklılıklardan doğan çelişkiler; ikinci olarak, söylev, hükümler ve davranışlardaki çelişkiler, üçüncüsü de örgütün tek bir norm düzenini benimsemiş olmasına rağmen çok normlu bir düzen içinde yer almasıdır (Kahveci vd., 2019: 791).

Örgütsel ikiyüzlülük konusunda literatürde sıkça yer aldığı şekliyle Brunsson örgütlerde ikiyüzlülüğü; bir örgütteki yöneticilerin sahip oldukları duygu, fikir, fazilet, değer ve özelliklere adeta sahiplermiş gibi hareket etmeleri ya da sahip olduklarını iddia etmeleri; kendilerini iş görenlerine ya da topluma karşı bildiklerinden, inandıklarından ve olduklarından farklı

göstermeye çalışma biçiminde tanımlamıştır (Charette, 2006: 68). Eroğlu ve Eroğlu (2014: 4)'e göre, örgütsel ikiyüzlülük, kalıplaşmış ifadeler, hükümler ve eylemler arasındaki çatışma ve farklılıklardan oluşur ve kurum içi oyuncular ve kurumlardaki baskılardan kaynaklanır. Bu anlamda örgütsel ikiyüzlülük, kurumun söylemleri ile gerçekte yapmış olduğu uygulamalar arasındaki aykırılığı ifade eder. Genel anlamda örgütsel ikiyüzlülük, sözler (örgütlerde çalışanlar arasında formal olmayan söz-birliği ve münakaşalar), kararlar ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar olarak tanımlanır.

Örgütsel ikiyüzlülük alanında yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın araştırmacılar tarafından farklı isimlerle üç boyut altında incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada Kılıçoğlu ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği kullanılmıştır. Kılıçoğlu ve arkadaşları (2017) geliştirdikleri ölçekte örgütsel ikiyüzlülük boyutlarını vaat edilen sözleri tutma, içyapı ve çevre arasındaki uyum ile uygulamalardaki tutarsızlık olarak ele almışlardır.

Vaat edilen sözleri tutma boyutu kalıplaşmış ifadeler, hükümler ve davranışlar arasındaki uyum derecesini tanımlamaktadır. İşletme içi yapı ve çevresi arasındaki uyum boyutu, kurumun misyonlarını ve amaçlarını çevresinin değer yargılarını yansıtarak yerine getirip getirmediğini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu bileşen çalışanların kurumun hedeflerine ulaşma noktasında çalışıp çalışmadıklarını sorgulamaktadır. Son olarak uygulamalardaki tutarsızlıklar bileşeninde kurum yöneticilerinin hissedarlarını aldatıp aldatmadığını, doğru amaçlar belirleyip belirlemediğini, bir şey ortaya koyup farklı bir şeyi ya-

pip yapmadığını, kurumdaki bir sorunu halledeceğini söylemesine karşın aslında çözüp çözmediği incelenmektedir (Ekşili vd., 2019: 189).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

En mühim toplumsal problemlerin başında yer alan işsizlik ile çok sayıda çalışan farklı sebeplerle işlerinden ayrılarak işlerini değiştirmektedir. İşten ayrılma, çalışanların içinde bulundukları işletmeden fiili olarak ayrılması olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada işten ayrılmanın bir başlangıç aşaması olarak işten ayrılma niyeti, fiili işi bırakmadan farklıdır (Serçeoğlu vd., 2016: 1101).

Pek çok araştırmacı tarafından işten ayrılma niyetinin farklı tanımları yapılmıştır. Yıldırım vd. (2014:36) işten ayrılma niyetini, çalışanların kurumlarında memnuniyetsiz olmaları ve işten ayrılmayı düşünmeleri durumu olarak tanımlamışlardır. Rusbelt vd. (1988: 599) ise işten ayrılma niyetini, işgörenlerin çalışma şartlarından memnun olmamaları nedeniyle ortaya koydukları negatif ve etkin bir davranış olarak ifade etmektedirler. Bir başka tanıma göre, işten ayrılma niyeti, bir çalışanın kendi isteği doğrultusunda birtakım sebeplerin etkisi ile işini sonlandırma düşüncesidir (Yıldız vd., 2014: 236). Bu noktada işten ayrılma niyeti, sahip olunan işi bırakma eyleminin önemli bir başlangıç noktası şeklinde değerlendirilmektedir (Tett & Meyer, 1993:259). Bartlett (1999:70)'e göre, işten ayrılma niyeti, iş görenlerin çalıştıkları örgütü bırakma noktasında şuurlu bir hüküm vermesi ya da buna niyetlenmesidir. Benzer şekilde, iş-

ten ayrılma niyeti, iş görenin çalıştığı örgütte iş yapmayı bırakma arzusu şeklinde ifade edilmektedir. (Henryhand, 2009: 40).

İşten ayrılma niyetinin kurumlarda önlenebilmesi için ilk olarak işten ayrılma niyetine neden olan unsurlar tespit edilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır. İşten ayrılma niyetine etki eden unsurlar genellikle birbirinden farklı üç nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki, genel ekonomik nedenlerdir. Bunlar; genel ekonomik tablo ve işgücü piyasasına tesiri, genel ekonomik tablo ve bolluk seviyesinin artması, mekanikleşme, otomasyon sebebiyle kolaylıkla farklı uğraşlara yönelme ve farklı uğraşlara yönelme olanaklarının çoğalması, bilhassa tarım alanında mevsimlik iş sahalarının etkisidir. İkinci olarak, örgüt içi nedenlerdir. İşten ayrılma niyetine etki eden işletme içi nedenlerden bazıları, örgütlerin kuruluş yeri, ulaşım imkânları, çalışma şekli ve zorluk seviyesi, olumlu olmayan kurumsal şartlar, ücretlendirme düzeninin bozukluğu, zor çalışma koşullarıdır. Son olarak kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenlerdir. Bu nedenlerden bazıları, hayat koşullarındaki farklılıklar, farklı bir işe yönelme eğilimi, yaşla alakalı mecburiyetler, eğitim ve öğrenim gereksinimleri, işle ilgili beklenti ve hedeflerin gerçekleşmemesidir (Kaya, 2010: 42-44).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticiler, kurumlarında mevcut işten ayrılma niyetinde olan iş görenleri kararlarından döndürmek ve işten ayrılmalarını önlemek için tedbirler almaktadırlar. İşten ayrılma durumları örgütlerde önemli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kurumlar işe alımlarda ek bir harcama yaparlar,

bunun yanında işten ayrılma ile üretimin durması veya eski iş-leyişinin devam etmemesi gibi durumlar kuruma ek maliyet ve zarar olarak yansır. Bütün bu ve benzeri olumsuzlukları önlemek adına insan kaynakları bölümünün aktif çalışması gerekmektedir (Tarakcı & Öneren, 2018: 77).

2.3. Örgütsel İkiyüzlülük ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkisi

İkiyüzlülük genel anlamda popüler düşünceye, ilke ve değerlere aykırı davranış olarak tanımlanırken (Alawamleh, 2013: 122) örgütsel ikiyüzlülük, kalıplaşmış ifadeler, hükümler ve eylemler arasındaki çatışma ve başkılıklardan oluşmakta ve çoğunlukla işletme ortamlarındaki oyuncular ile kurumlarda görülen tahakkümlerden meydana gelmektedir (Lipson, 2006: 15). Başka bir ifade ile örgütsel ikiyüzlülük, söylem, karar ve davranışlardaki tutarsızlıklardır. İşten ayrılma niyeti ise, mevcut işini farklı fırsatları değerlendirmek için bırakma, çalışanların mevcut işlerinden tatmin olamamaları nedeniyle yıkıcı ve etkin bir hareket veya değişik sebeplerle çalışanların işlerini bırakmak için ortaya koydukları istekli ve ölçülü bir yargı şeklinde ifade edilmektedir (Zincirkıran vd., 2015: 61). Bu noktada örgütlerdeki ikiyüzlü davranışlar örgütlerin güvenilirliğini azaltmakta (Christensen vd., 2011: 470) ve çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığı düşünülmektedir.

Kılıçoğlu'nun (2017) yaptığı araştırmada örgütsel ikiyüzlülük olgusuna yönelik algılarındaki artışın işletmede güveni ve adaleti azaltacağı bununla birlikte örgütsel sinizmi de arttıracığı sonucunu elde etmiştir. Çalışanlarda meydan gelebilecek olumsuz algılamalar örgütsel davranışları da olumsuz yönde

etkilemektedir. Kandemir (2019: 16)'e göre, örgütsel ikiyüzlülük kurumlarda ciddi anlamda olumsuz sonuçlar üreten ve aynı zamanda da işletme içinde samimi, dürüst ve inandırıcı olmayan davranışların çoğalmasına sebep olan bir süreç haline dönüşebilir. Bu durum çalışanların başarılı olmasına, işe devam etmesine, işletmeye yönelik güven ve bağlılığına, iş tatminine ve örgütsel adalet duygusuna yönelik düşüşe sebep olabilecek olumsuz sonuçlar meydana getirir (Brunsson, 1989; Cha & Edmondson, 2006; Philippe & Koehler, 2005). Yapılan yazın taramasında örgütsel ikiyüzlülük davranışları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran yeterli sayıda akademik yayına rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, yapılan çalışmanın alan yazınına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı, Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının örgütsel ikiyüzlülük algıları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ve etki seviyesini incelemektir. Araştırmanın hipotezleri, ikiyüzlü davranışların çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturacağı ve bu olumsuz etkinin de çalışanlar üzerinde işten ayrılma niyetine dönüşeceği düşünüldükçe oluşturulmuştur. Bu kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: İşletmede çalışanların örgütsel ikiyüzlülük algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1a: İşletmede çalışanların örgütsel ikiyeüzlülük boyutlarından sözlerin tutulması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1b: İşletmede çalışanların örgütsel ikiyeüzlülük boyutlarından içyapı ve çevre arasındaki uyum ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1c: İşletmede çalışanların ikiyeüzlülük boyutlarından uygulamadaki tutarsızlıklar ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma için Pamukkale Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 18/11/2020 tarihli ve E.69489 sayılı etik kurulu izni alınmıştır. Araştırma verilerini toplamak üzere kolayda örneklem yöntemi kullanılmış ve toplamda 212 ankete ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmada anket yönetimi kullanılmıştır. Bu yöntemin belirlenmesi ile birlikte ilgili olguları ölçen formlar hazırlanmıştır. Soru formunun ilk bölümünde ikiyeüzlülük ile ilgili ve oluşturulan ölçek Kılıçoğlu, Yılmaz ve Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından oluşturulan "Örgütsel İkiyeüzlülük Ölçeği" kullanılmış ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçek, işletmenin içyapısı ve çevresi arasındaki uyum, uygulamalarda ortaya çıkan tutarsızlıklar ve sözlerin tutulması olmak üzere toplamda üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 17 farklı ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise işten ayrılma niyeti ile ilgili ve ölçeği Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştiril-

miş ölçek kullanılmış ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Toplamda 3 adet maddeden oluşmaktadır. Soru formu ile çalışanların karşı karşıya kaldıkları ikiyüzlülük olgusu ile ilgili tutumları ve bu tutumları sonucu oluşabilecek işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Soru formu 5'li Likert Ölçek kullanılarak hazırlanan toplam 20 kapalı uçlu soru ve demografik sorulardan oluşturulmuştur. Bu sorular 2 grup altında toplanmıştır. İlk grupta 17 soru ile ikiyüzlülük ölçeği, ikinci grupta ise 3 soru ile işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Soru formunun en sonunda ise demografik verilerin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Anket formundan elde edilen bütün veriler SPSS analiz programı kullanılarak analizler yapılmış ve ilgili sonuçlar bulgular başlığı altında tartışılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmanın bulguları bölümünde ilk olarak demografik veriler incelenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formuna yönelik güvenilirlik analiz yapılmıştır. Sonrasında ikiyüzlülük ile işten ayrılma niyeti olguları ile ilgili sağlanan verilere yönelik ikiyüzlülük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

4.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Araştırma kapsamında toplamda 212 adet geçerli ve kullanabilir ankete ulaşılmıştır. Anketten elde edilen verileri doğrultusunda araştırmaya katkı sunan katılımcılarla ilgili veriler aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur.

Yaşı	n	%	Cinsiyet	n	%
21-30	87	41	Bay	115	54,2
31-40	78	36,8	Bayan	97	45,8
41-50	33	15,6	İşletmede Çalışma Süresi	n	%
51 ve üzeri	14	6,6	1 yıldan az	30	9,4
Pozisyon	n	%	1-3 yıl	23	17
Çalışan	132	62,3	4-6 yıl	61	28,8
Alt Kademe Yönetici	36	17	7-9 yıl	32	15,1
Orta Kademe Yönetici	33	15,6	10 yıl ve üzeri	63	29,7
Üst Kademe Yönetici	11	5,2	Toplam Çalışma Süresi	n	%
Öğrenim Durumu	n	%	1-5 yıl	57	26,9

İlk/Orta Öğrenim	31	14,6	6-10 yıl	57	26,9
Lise	51	24,1	11-20 yıl	74	34,9
Üniversite (Lisans)	117	55,2	21 yıl ve üzeri	24	11,3
Master (Yüksek Lisans)	11	5,2			
Doktora	2	0,9			
Toplam	212	100	Toplam	212	100

Tablo 1: Demografik ve Mesleki Bilgiler

Çalışmaya katkı sağlayan çalışanların cinsiyet dağılımlarına incelendiğinde %54'lük (115 kişi) kısmının erkeklerden, %46'luk (97 kişi) kısmının ise bayanlardan oluştuğu görülmektedir. Elde edilen verileri sonucu çalışmaya katkı sunan çalışanların eğitim seviyeleri incelendiğinde %24'ünün (51 kişi) lise ve dengi okullardan, %55'lik (117 kişi) kısmının lisans ve %5,2'sinin (11 kişi) de yüksek lisans derecesine sahip olduğu belirlenmiştir. Çoğunluğu lisans mezunu çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmada örneklemini oluşturan çalışanların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında %62,3 (132 kişi) düzeyindeki önemli bir oranın çalışan düzeyinde olduğu, %17'sinin (36 kişi) alt düzey yönetici, %15,6'sının (33 kişi) orta düzey yönetici ve %5,2'sinin (11 kişi) üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların işletmede çalıştıkları süreler incelendiğinde %9,4'ünün (30 kişi) 1 yıldan az, %17'sinin (26 kişi) 1-3 yıl arası, %28,8'inin (61 kişi) 4-6 yıl arası, %15,1'inin (32 kişi) 7-9 yıl arası ve %29,7'sinin (63 kişi) 10 yıldan daha fazla işletmede çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcılarla ilgili olarak toplam iş tecrübelerine bakıldığında %26,9'unun (57 kişi) 1 ile 5 yıl arasında, %26,9'unun (57 kişi) 6 ile 10 yıl arasında, %34,9'unun (74 kişi) 11 ile 20 yıl arasında, %11,3'ünün (24 kişi) 21 yıldan daha uzun bir çalışma tecrübesine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

İkiyüzlülük ve işten ayrılma niyeti olgularını ölçmek için hazırlanan sorulara güvenilirlik analizi yapılmıştır. Her iki ölçeği oluşturan sorular istenen düzeyde bir güvenilirlik katsayısına sahip olduğu için herhangi bir soru anketten çıkartılmamıştır. Bu doğrultuda belirtmiş olduğumuz analizle ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda detaylı olarak verilmiştir.

Değerler Değişkenler	Soru Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alpha
İkiyüzlülük	17	3,86	0,866	0,894
İşten Ayrılma Niyeti	3	3,78	0,652	0,738

Tablo 2: İkiyüzlülük ve İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili Güvenilirlik Sonuçları

Yukarıda yer alan tabloda ikiyüzlülük ve işten ayrılma niyeti olgularını ölçen ifadelerle ait güvenilirlik analizi sonuçları 0,6 değerinden yüksek olduğu ve bu değer de araştırma kapsamında kabul edilebilir bir sonuç olduğu görülmektedir.

4.3. İkiyüzlülük ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

Aşağıda yer alan tabloda ikiyüzlülük olgusu ile işten ayrılma niyeti olgusu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analiz sonuçları verilmiştir.

	1	2	3	4	5
1. İki Yüzlülük	-	.81**	.83**	.90**	.90**

2.İştenAyrılma Ni-yeti	.81**	-	.62**	.78**	.72**
3.Sözlerin Tutul-ması	.83**	.62**	-	.60**	.69**
4.İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	.90**	.78**	.60**	-	.71**
5.Uygulamalardaki Tutarsızlık	.90**	.72**	.69**	.71**	-

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 3: Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

İkiyüzlülük olgusu ile işten ayrılma niyeti olgusu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde pearson korelasyon katsayısının 0,81; 0,83; 0,90 değerleri ile 1 yakın bir değer olması değişkenler arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılık değerinin 0,000 değeri ile 0,05 değerinden düşük olması da değişkenler arasındaki ilişkinin aralarında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

4.4. İkiyüzlülük ve İşten Ayrılma Niyeti Olgularına Ait Regresyon Analizi

Regresyon analizinde ikiyüzlülük olgusu bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken şeklinde incelenmiştir. Tablo 4’de ikiyüzlülük olgusu ile işten ayrılma niyeti olgusu arasındaki regresyon analiz sonuçları verilmiştir.

Bağımsız Değişkenler	B Değ	Stand Hata	Beta Değ	t Değ	p Anlam. Düzeyi
Sabit	,389	,209		1,863	,064
İkiyüzlülük	1,08	,053	,813	20,26	,000
Sözlerin Tutulması	,174	,075	,131	2,331	,021
İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum	,292	,068	,275	4,326	,000
Uygulamalardaki Tutarsızlık	,588	,067	,505	8,779	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti $r^2 = 0.67$

Tablo 4: Değişkenlere Ait Regresyon Tablosu

Araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik yapılan Regresyon testi sonuçlarına bakıldığında ikiyüzlülüğün işten ayrılmaya yönelik niyet üzerinde önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkeni oluşturan işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında ($r^2 = 0,67$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çoklu belirlilik katsayısı 0,67 olup işten ayrılma niyetinin %67'si bağımsız değişkenleri oluşturan ve ikiyüzlülüğün alt boyutları (içyapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamalardaki tutarsızlık ve sözlerin tutulması) tarafından açıklanmaktadır.

Yani ikiyüzlülük olgusunu oluşturan üç alt boyut işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam varyansın %67' sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısına (Beta) göre, bağımsız değişkenleri oluşturan alt boyutların işten ayrılma niyeti üzerindeki göreceli önem sırası; uygulamalardaki tutarsızlık, içyapı ve çevre arasındaki uyum, sözlerin tutulması şeklindedir. Regresyon katsayılarına yönelik anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise uygulamalardaki tutarsızlık, içyapı ve çevre arasındaki uyum, sözlerin tutulması değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bu doğrultuda işten ayrılma niyeti üzerinde önemli oranda belirleyiciliğe sahip olan ikiyüzlülük olgusuna ait 'içyapı ve çevre arasındaki uyum', 'uygulamalardaki tutarsızlık' ve 'sözlerin tutulması' olan alt faktörler ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan ana hipotez H1 ile birlikte H1a, H1b ve H1c hipotezleri de kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

İşletmelerin verimli bir şekilde işlemesi için işletmelerde çalışanlara yönelik olarak ortaya konulan söylemler, verilen kararlar ve gerçekleştirilen eylemler arasındaki tutarlılık çalışanlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde örgütlerde ikiyüzlülük olgusu çalışanların işletmedeki tavır ve davranışlarını etkileyen değer, düşünce ve davranış anlamını taşımaktadır. Örgütlerin karar alma noktasında kolayca hareket ettikleri ancak bu kararlar yerine getirilmediği zaman örgütsel ikiyüzlülüğün ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün de çalışanlarda işten ayrılma niyetini

oluşturduğu görülmektedir. Bu çalışmada da bunun hangi boyutta olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışanların iş yerinden ayrılma niyetleri ile örgütsel ikiyeüzlülük olguları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda her iki olgu arasındaki ilişkiye ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizlerin sonucunda ($r^2 = 0.67$, $** p < .01$) pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığında çalışanların örgütsel ikiyeüzlülük algıları arttığında işten ayrılma niyetlerinin de artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içinde meydana gelebilecek birçok problemin yönetim kademesi tarafından çözüme kavuşturulmaması, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların örtbas edilmesi ve en önemlisi yönetimin kendisinin oluşturduğu normlara aykırı biçimde davranması çalışanların örgütsel davranış kapsamındaki algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel ikiyeüzlülüğü sadece yönetim bazında değil bütün çalışanlar düzeyinde de değerlendirmek doğru olacaktır. Çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda hareket edip etmedikleri, örgüt ve çevresinin normlarını sergileyip sergilemedikleri gibi davranışlar da ikiyeüzlülük bağlamında önemlidir.

Örgütsel ikiyeüzlülük kurumlarda uzun vadede negatif sonuçlar üreterek kurum içinde samimi olmayan ve etik dışı davranışları oluşturan bir yapı haline dönüşebilir. Meydana gelebilecek bu yapı örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde çalışanların işe devamlılığına, işletmeye olan güvenine, bağlılığına ve iş tatminine ayrıca da örgütteki güven ve adalet duygusuna karşı negatif bir eğilime sebep olabilmektedir. Çalışanlarda meydan gelebilecek bütün olumsuzlukların sonucunda

da işten ayrılma niyeti her an gündemde olmakta ve çalışan ilk fırsatta bunu eyleme dönüştürmektedir.

Örgütlerde olumlu çalışma koşullarını oluşturmak, örgüte yönelik güveni ve bağlılığı sağlayarak çalışanlardaki işten ayrılma niyetini önlemek için örgütsel ikiyüzlülük algılarına son derece dikkat etmek gerekmektedir. Hem yönetim kademesinde hem de çalışanlar düzeyinde örgütsel ikiyüzlülük algısını oluşturan bütün davranışlardan kaçınılmalı ve bunları önleyici davranışlar, normlar ve politikalar geliştirilmelidir. Aksi takdirde birçok çalışanda işten ayrılma niyetinin hâkim olduğu bir örgüt ortamı oluşabilir. Bütün bunları önlemek için örgütte verilen bütün sözlerin tutulması, daha önceden belirlenen içyapı ve çevre uyumunun sağlanması ve örgüt içindeki bütün uygulamalarda tutarlı davranışlar sergilenmesi işten ayrılma niyetinin önüne geçebilmek için hayati bir öneme sahiptir. Bu konularda kalıcı ve tutarlı politikaların neler olabileceğine yönelik örgüt içinde çalışmalar yürütülebilir ve gerekirse yönetim kademesi de dâhil olmak üzere bütün çalışanlara hizmet içi eğitimler verilebilir. Belirlenen politikalar doğrultudan çalışanlara adil bir şekilde davranılması ve örgütsel ikiyüzlülüğü azaltıcı davranışların sergilenmesi çalışanlarda işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Bu araştırma belli bir sektörde belli bir sayı ile gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda ileride yapılacak olan araştırmalar farklı sektörlerde, daha geniş ve çeşitliliği olan bir örnekleme de tekrarlanabilir. Aynı zamanda farklı analiz yöntemleri de kullanılabilir. Ayrıca örgütsel ikiyüzlülük algılarını etkileyebilecek olan çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yapılması yazına önemli bir katkı sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Alawamleh, H. S. (2013). The Impact of the Administrative Hypocrisy On The Career Path From The Perspective of the Administrative Staff At Al-Balqa' applied University. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (11), 120-132.
- Bartlett, K.R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in The Health Care Field* (Unpublished Doctoral Thesis), The University of Illinois, Urbana.
- Charette, R. (2006). *Organizational Hypocrisy*. Government Executive, 38 (7), 69.
- Christensen, L., Morsing, M. & Thyssen, O. (2011). The Polyp-hony of Corporate Social Responsibility: Deconstructing Accountability and Transparency in the Context of Identity and Hypocrisy. In G. Cheney, S. May & D. Munshi (Eds.). *The Handbook of Communication Ethics*, New York: Taylor & Francis, 467-474.
- Ekşili, N., Kıran, F. & Bozkurt, Ö.Ç. (2019). Yeni Kuramsal Kuram Perspektifinden Örgütlerde İkiyüzlülük Üzerine Nitel Bir Araştırma, 27. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 185-198.
- Eroğlu, F. & Eroğlu, Ş. G. (2014). Kitle Kültürü Ortamında Stratejik Tutarsızlık ve Örgütsel İkiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna Bağlı Yurtlarda Bir Araştırma. *International Conference on Eurasian Economies*, Üsküp, Makedonya: 804-811.

Henryhand, C. J. (2009). *The Effect of Employee Recognition and Employee Engagement on Job Satisfaction and Intent to Leave in the Public Sector*, (Ph. D. Thesis), Capella University, USA.

Kahveci, G., Kandemir, İ.K. & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Elementary Education Online*, 18(2), 788-807.

Kandemir, İ.K. (2019). *İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Rize.

Kaya, E. (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel İkiyüzlülük ve Bütünlüğün Türkiye Bağlamında İncelenmesi: Teorik Bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (3), 465-504.

Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D. & Karadağ, E. (2017). Do Schools Fail to “Walk Their Talk”? Development and Validation of a Scale Measuring Organizational Hypocrisy, *Leadership and Policy in Schools*.

- Konan, N. & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Mutluluk Düzeyleri Algıları Arasındaki İlişki, *Scientific Educational Studies*, 3 (2), 132-151.
- Lipson, M. (2006). *Organized Hypocrisy and Global Governance: Implications for United Nations Reform*. The Annual Meeting of the International Studies Association, San Diego, California.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
- Paksoy, H. M. & Öztürk, M. C. (2006). Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu: GAP Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 133-158.
- Rusbelt, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31 (3): 599-627.
- Serçeoğlu, N., Işık, Z. & Çetinkaya M.Y. (2016). İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (45), 1099-1108.
- Tarakcı, H. & Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 71-86.

- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta- Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E. & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.
- Yıldız S., Savcı, G. & Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (1), 233-249.
- Zincirkıran, M., Çelik, G.M., Ceylan, A.K. & Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52 (600), 59-71.

TASHİH MAKALESİ

980-1990 YILLARI ARASI TÜRKİYESİNDE RESİM SANATINDA FEMİNİZM YANSIMALARI

Öz

Kadın figürü sanatta yüzyıllardır kullanılmıştır. Kimi dönem doğumu simgelerken kimi dönem yaşamın kendisi olmuştur. Zamanla gelişen toplumlarda kadının varlık anlamı da değişiklik göstermiştir. Sanat eserleri toplumsal belleği yansıtan bir belge niteliğindedir. Kadının toplum içerisindeki konumu incelendiğinde ise dönemin koşullarının sonucunun yansımaları gözükmemektedir. Osmanlı Devleti'nde Tanzimat etkisi ile yapılan birtakım değişiklikler sürecine kadar, Kadın anlam olarak toplumda söz hakkı edinemeyen belli bir statüde incelenen ve sanat faaliyetlerinin dışında tutulurken 1882 yılında İnas Sanayi-i Nefise Mektebinin açılması bu durum kırılmış, sanat eğitimleri ve faaliyetleri içerisinde yer almaya başlamışlardır. Cumhuriyet dönemi ile kadın kendisine sağlanan haklarla erkekle eşit çalışma alanlarına sahip olmuş aynı zamanda toplumsal sorunlarda ve olaylarda tepkisel olarak boy göstermeye başlamıştır. 1980'li yıllar tüm dünyada bir değişim sürecini başlatırken toplumsal düzende yer edinmeye başlayan kadın, feminizm düşüncesinin etkisi ile toplumda kalıplaşmış sanattaki nesneleştirmeye eleştirel bir tepkiyle yaklaşmaya başlanılmıştır. Ataerki toplumlarda kadına dayatılan olgular ve kabul gören yargılar kırılmaya başlanmış sonucunda da toplumda kimlik sorunları ortaya çıkmıştır.

Köyden kente geçiş, kadının iş hayatına girişi, aile yapısındaki söz hakkı aynı zamanda dönemin yoğun ideolojik olayları kadın sanatçıların konusu olmuştur.

Bu dönem kadın sanatçılar kendi sanatsal çizgilerini oluştururken aynı zamanda farklı enstalasyon çalışmaları ile sanatsal alanda yer edinmişlerdir.

Bu çalışmada kadın figürünün 1980-90 yılları arasındaki sanatsal yansımaları irdelenmiştir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle sanatın tarihsel sürecine değinilmiş, Türkiye’de Osmanlıdan itibaren zemin hazırlana figür gelişimindeki hazırlık sürecine bakılmış ve 1980-1990 yılları içerisinde feminizm etkisini gösteren Nur Koçak, Gülsün Karamustafa, Nil Yalter, Füsün Onur gibi kadın sanatçılar üzerinden detaylandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanat, Kadın , Resim , Toplumsal Cinsiyet

Simay Eker

<https://doi.org/10.57205/yenifikirjournal.1730321>

Doç. Dr. Seçil KARTOPU

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Mimarlık ve Güzel Sanatlar Fakültesi

Görsel İletişim Tasarımı Bölümü

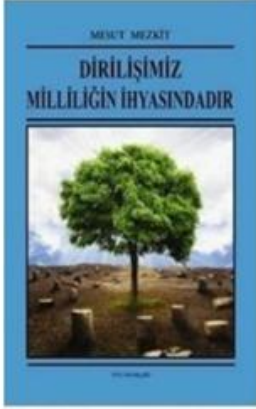
ORCID: 0000-0002-1261-024X

E-posta: secilkartopu@aybu.edu.tr

Yeni Fikir Dergisi (YFD) Yayınları



MUHAFAZAKÂR DEĞİŞİM:
TÜRKİYE'NİN GELECEK VİZYONU



DIRİLİŞİMİZ MİLLİLİĞİN
İHYASINDADIR:
YENİ BİR MUŞTUNUN
HABERCİSİ



"NEO-CON"İZMİN
EMPERYALİST FİKRİ

